Le Conseil général a organisé le 13 novembre dernier la 2ème journée départementale destinée aux responsables bénévoles associatifs du secteur social et/ou médico-social

En voici la restitution

Préambule

Assumer des responsabilités au niveau associatif, accepter de devenir bénévole, cela reste compliqué, en raison notamment d'un contexte législatif et réglementaire qui évolue régulièrement.

Parce que le secteur associatif joue un rôle considérable en matière d'action sociale au plus près du terrain, le Conseil général s'appuie sur des associations pour mener à bien des actions, tant dans le domaine social que médicosocial.

Dans la continuité de la première journée de 2007 et des travaux partenariaux Département -Associations durant les 2 années écoulées, le Département et plus particulièrement la DGA Développement social et solidarité, a organisé une deuxième journée à l'attention des responsables bénévoles associatifs, le 13 novembre 2009 : 224 personnes étaient présentes, dont 175 personnes représentant 107 associations du département.

Au fil de la journée, on a pu mesurer les enjeux du partenariat à un échelon départemental: mutualisation des moyens, coordination des actions, complémentarité entre le secteur public et le secteur associatif…

2e journée départementale des responsables bénévoles associatifs du secteur social et médico-social
Vendredi 13 novembre 2009 - Théâtre Foirail – Chemillé

Sommaire

Retrouvez les documents de cette journée :

4 pages..... 3

Discours d'ouverture de Monsieur Christophe Béchu 6

Présentation des différentes interventions du matin : synthèses Gouvernance associative - Pilotage de l'action, Pilotage financier et Communication..... 11

Échanges entre les responsables bénévoles associatifs et la tribune..... 71

1 - Gouvernance associative - Pilotage de l'action - Madame O. Sampeur, Directeur Enfance famille..... 71
2 - Pilotage financier - Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités 71
3 - Communication - Madame C. Allain, Directeur Insertion et habitat..... 71

Synthèses élargies des ateliers de l'après-midi accompagnées de leurs diaporamas : 72

1 - Mutualisation - Madame C. Allain, Directeur insertion et habitat 72
2 - Quelles ressources, quels appuis dans l'exercice des responsables associatifs Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités 79
3 - Responsabilités des administrateurs bénévoles - Madame O. Sampeur, Directeur enfance famille..... 104

Conclusion par Monsieur GILLET, premier Vice-président, chargé du Développement social et des solidarités.... 110

Retrouvez également :

Les comptes rendus des travaux des groupes de travail qui ont eu lieu entre la 1ère journée de novembre 2007 et celle de novembre 2009 : 113

1 - Gouvernance associative - Pilotage de l'action - Madame O. Sampeur, Directeur enfance famille 113
2 - Pilotage financier - Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités 132
3 - Communication - Madame C. Allain, Directeur Insertion et habitat..... 159

4 pages

2e journée départementale des responsables bénévoles associatifs du secteur social et médico-social
Vendredi 13 novembre 2009 - Théâtre Foirail – Chemillé

Assumer des responsabilités au niveau associatif, accepter de devenir bénévole, cela reste compliqué, en raison notamment d'un contexte législatif et réglementaire qui évolue régulièrement.

Parce que le secteur associatif joue un rôle considérable en matière d'action sociale au plus près du terrain, le Conseil général s'appuie sur des associations pour mener à bien des actions, tant dans le domaine social que médicosocial.

Dans la continuité de la première journée de 2007 et des travaux partenariaux Département -Associations durant les 2 années écoulées, le Département et plus particulièrement la DGA Développement social et solidarité, a organisé une deuxième journée à l'attention des responsables bénévoles associatifs, le 13 novembre 2009 : 224 personnes étaient présentes, dont 175 personnes représentant 107 associations du département.

Au fil de la journée, on a pu mesurer les enjeux du partenariat à un échelon départemental: mutualisation des moyens, coordination des actions, complémentarité entre le secteur public et le secteur associatif…

Déroulement de la journée

Matin

Introduction de M. Christophe BÉCHU Président du Conseil général et présentation de la journée

Suites de la 1re journée départementale de novembre 2007 : restitution des 3 groupes de travail qui se sont régulièrement réunis entre 2007 et 2009 à la suite de cette journée :

- **Groupe de travail n° 1 : « Gouvernance associative et pilotage de l'action »**
  L'objectif était d'aider les administrateurs et ceux qui exercent une responsabilité (président, trésorier…) à se repérer pour mieux assurer la gouvernance de leur association et se situer au regard des différents projets qu'ils ont à conduire. Le groupe composé d'associations, d'élus et de cadres du Conseil général, a élaboré un document de référence qui doit continuer à évoluer.

- **Groupe de travail n° 2 : « pilotage financier »**
  Afin d'accompagner une prise de fonction ou simplement répondre aux besoins en place en matière de pilotage financier , un groupe composé d'un élu, de techn consultant a travaillé durant plusieurs mois à l'élaboration d'un guide pratique. site du conseil général, se veut évolutif et toute observation des utilisateurs pour la bienvenue.

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

- **Groupe de travail n° 3 : « Communication ».**
  L'objectif visé était d'améliorer, consolider, innover en matière de communication interinstitutionnelle, Conseil général/associations. Le groupe composé d'associations diverses appartenant au champ du social s'est construit sa propre typologie des modes de communication et sa propre stratégie pour demain.

Mise en perspective et présentation des ateliers de l'après-midi.

Après-midi

Trois ateliers en simultané :

- n° 1 : « Mutualisation : intérêts et enjeux »
- n° 2 : « Quelles ressources possibles, quels appuis dans l'exercice de responsable"
- n° 3 : « Responsabilité des administrateurs bénévoles : clarification et échanges »

Synthèse des travaux de la journée puis conclusion par M. Christian GILLET Vice-président chargé du développement social et des solidarités.

Restitution des ateliers

Atelier n° 1 : « Mutualisation : intérêts et enjeux » *"Et si l'on parlait de la mutualisation ?"*

Équipe d'animation, pilotée par Christiane Allain, Directeur Insertion et Habitat :

- ✓ Yves Aguila, Consultant, Coopérative AVISO
- ✓ Daniel Fischer, Directeur général, Sauvegarde 72
- ✓ Philippe Libaud, Chargé de mission, Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) au FONDES Pays de la Loire (Fonds de développement solidaires)
- ✓ Jean Presselin, Administrateur, Atelier et chantier d'insertion Les Jardins de Cocagne
- ✓ Dany Thomas, Responsable, unité suivi des établissements à la Direction Enfance Famille
- ✓ Jean-François Bonsergent, Conseiller général

Thèmes abordés :

1 - Faire parler la mutualisation :

Un "remue-méninges" a permis de faire émerger des "idées-clés" sur la mutualisation et de préparer la restitution des expériences significatives en les classant par grands types.

2 - Vivre la mutualisation :

- La mutualisation "regroupement" offre une mise en facteur commun tout en permettant à chaque structure de conserver sa propre identité et d'exprimer sa propre compétence (offre de formation partagée, partage d'un dossier commun, de locaux, d'un premier accueil commun, rapprochement des conseils d'administration …).
- La mutualisation "coopération" joue la carte de la complémentarité (compétence technique particulière, moyens informatiques proposés à d'autres,...) tout en gardant ses spécificités.
- La mutualisation "fusion" apporte une réponse solidaire. Elle trouve sa force en se construisant sur une logique de territoire, de développement d'un service unique, de maintien du bénévolat, d'une capacité globale de gouvernance, de capacité financière supérieure et de mise aux normes.

3 - Cerner les enjeux et les limites de la mutualisation :

D'une manière générale, la représentation de la mutualisation est largement positive avec des notions d'échanges, de partage, de solidarité, de partenariat. Elle suscite parfois des craintes : la perte d'identité, d'autonomie, de proximité avec le public …

Synthèse et propositions :

Les expériences évoquées ont été voulues par les structures et non pas imposées (injonctions). Il en est ressorti plusieurs idées forces :

- la mutualisation est un élément nouveau, complémentaire, un élément dynamique de la vie associative,
- la mutualisation n'est jamais finie,
- la mutualisation permet de faire face à des besoins nouveaux,
- l'usager est aussi moteur de la mutualisation,
- la mutualisation apporte une réponse pour une meilleure efficacité au bénéfice du public, une consolidation économique et financière aux structures avec des projets redynamisés,

- la mutualisation peut être une opportunité pour la mobilité des salariés au sein des structures.

Quelques recommandations peuvent être faites :

- le projet de mutualisation doit entraîner l'adhésion des participants, des structures mais aussi des collectivités territoriales,
- la mutualisation ne peut se faire sans partage des questionnements, sans confiance pour mieux se connaître, se comprendre,
- l'anticipation est une clé de la réussite de la mutualisation pour évoluer, s'adapter sans perdre son identité,
- la "déconstruction" est nécessaire pour se poser les bonnes questions,
- l'accompagnement par le DLA (ou dispositif local d'accompagnement) facilite les démarches de mutualisation en apportant sa technicité.

Atelier n° 2 : « Quelles ressources possibles, quels appuis dans l'exercice de responsable associatif ?
Présentation des aides et appuis possibles
Échanges pour mieux repérer les réponses et identifier les manques

Équipe d'animation, pilotée par Martine Barbier-Prieur, Directeur des Solidarités :

- ✓ Grégoire Delrue, Directeur, FONDES Pays de la Loire (Fonds de développement solidaires)
- ✓ Elizabeth de Saint-Pern, Trésorière Hôpital privé, EHPAD Chaudron-en-Mauges
- ✓ Jean-Louis Plé, Directeur départemental de la jeunesse et des sports – représentant MAIA (Mission d'Accueil et d'Information des Associations)
- ✓ Anne Postic, Directrice URIOPPS de la région des Pays de la Loire (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux)

Thèmes abordés :

- Les associations, acteurs indispensables du champ social et sociétal ont besoin de pouvoir disposer de toutes les informations utiles concernant les ressources auxquelles elles peuvent faire appel (qu'elles soient humaines, matérielles, juridiques ou financières).
- L'atelier avait pour but de repérer aux travers notamment de la présentation de trois intervenants, l'existant (dispositifs, structures, opérateurs…) mais aussi d'identifier les besoins non couverts.
- Chacun des intervenants a présenté ses actions permettant d'évoquer les trois champs d'interventions complémentaires: opérationnels (FONDES) fédéral (UNIOPSS) et institutionnel (MAIA).

Synthèse et propositions :

Les questions ont porté essentiellement sur :

- des illustrations concernant les interventions concrètes des acteurs,
- la faiblesse du recours des associations à caractère social ou médico-social aux appuis existants (hors éducation populaire et insertion),
- l'importance de s'informer le plus tôt possible sur les aides potentielles sans attendre les situations critiques,
- le souci de la concurrence,
- la nécessaire vigilance quant à la préparation du renouvellement des bénévoles et au partage des responsabilités,
- la mutualisation, les groupements voire les fusions.

Il apparaît au terme des discussions que :

- 60% actuellement des associations disent pouvoir assumer leurs missions sans besoin d'appui particulier.
- Le recours au FONDES et / ou dispositif DLA est vraisemblablement sous utilisé.
- Le besoin d'appui souligné n'est pas nécessairement financier mais souvent concerne des aspects techniques / outils d'analyse.
- A propos du développement du projet associatif, les outils existent mais auraient besoin d'être mieux connus pour que les associations se les approprient.
- Il est essentiel de susciter des vocations pour renouveler le "capital humain" que sont les bénévoles et pour cela la bonne santé ainsi qu'un fonctionnement "lisible" des associations est indispensable.

- Il convient de favoriser la mise en place de réseaux pour partager et capitaliser les bonnes pratiques.

Atelier n° 3 : « Responsabilité des administrateurs bénévoles : clarification et échanges »
La responsabilité, quel cadre juridique, quelles limites, quels enjeux ? Échanges autour des pratiques

Équipe d'animation, par Odile Sampeur, Directeur Enfance - Famille :

- ✓ Jacqueline Branger, Présidente, AAPIJ (Association pour l'Action Préventive et l'Insertion de la Jeunesse)
- ✓ Florence Moulinier, Conseillère technique, URIOPSS de la région des Pays de la Loire (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux)
- ✓ Jacques Renon, Administrateur, URIOPSS de la région des Pays de la Loire (Union Régionale Interfédérale des Œuvres et Organismes Privés Sanitaires et Sociaux)
- ✓ André Sallé, Consultant, Société Accor Conseil

Thèmes abordés :

- La notion d'engagement de l'administrateur, comment la définir? Quelles en sont les limites ? L'importance des valeurs partagées et de la réflexion collective pour définir une stratégie.
- Le cadre juridique de la responsabilité, la "notion d'obligation de réponse à ses actes" ; les différents types de responsabilité (civile, pénale…).
- Un exemple concret de la mise en œuvre de la responsabilité du Président d'une association et de son conseil d'administration (pistes d'organisation ; comment parvenir un travail de réflexion collective ; anticiper et organiser le recrutement d'un administrateur).
- Enfin, les leviers possibles en cas de difficultés. Prendre toujours le temps de la réflexion avant d'aller à la solution, être vigilant sur sa place d'administrateur.

Synthèse et propositions :

Un débat riche où plusieurs points ont été retenus :

- l'importance de la visibilité des financements, pour pouvoir définir une stratégie sûre et pouvoir "gouverner",
- penser, très à l'avance, à tous les points de renouvellement d'un Conseil d'administration :
  - quasiment dès l'arrivée de l'administrateur,
  - garder une ouverture d'esprit, prioriser la compétence, la durée de mandat plutôt que l'âge,
  - le rôle pivot essentiel du Conseil d'administration, le débat indispensable avant de prendre une décision,
  - une vigilance pour suivre les évolutions du paysage associatif (fusion – mutualisation).

Les prolongements de la journée

Outre la poursuite et la consolidation des travaux engagés par les groupes partenariaux (élaboration d'un guide Gouvernance associative et Pilotage financier, mis en ligne sur le site internet du Conseil général www.cg49.fr), le comité de suivi Conseil général/Associations se saisira des échanges riches de cette journée pour capitaliser les expériences et favoriser la mise en place de réseaux.

Il mettra en perspective une nouvelle journée pour l'année 2011 prenant en compte les échanges du 13/11/09 et des évolutions qui marqueront l'année 2010 (schéma unique d'organisation sociale et médicosociale, évolution de l'environnement législatif et réglementaire…).

Discours d'ouverture de Monsieur Christophe Béchu

Bonjour,

Mesdames et Messieurs, j'aimerais saluer mes collègues Conseillers généraux et vous saluer vous toutes et vous tous, responsables bénévoles associatifs du secteur social et du secteur médico-social.

Je vous accueille ce matin avec plaisir, et je vais m'autoriser à m'affranchir du discours, certainement très bien qui m'avait été préparé, mais qui m'empêcherait la spontanéité avec laquelle je souhaite vous parler ce matin.

Nous nous étions retrouvés en novembre 2007, il y a deux ans, il me semble que c'était dans un amphithéâtre de l'Université Catholique de l'Ouest, pour la première journée des responsables bénévoles associatifs qui avait été consacrée à un moment d'échanges entre nous, et avec un objectif, qui était de pouvoir faire en sorte d'embrasser d'un seul regard, et de rassembler pendant une journée, des responsables associatifs de secteurs sociaux et médico-sociaux qui sont parfois juxtaposés mais ne se retrouvent pas nécessairement ensemble parce que, entre l'Enfance Famille, les Personnes Âgées, les Personnes Handicapées il y a parfois des frontières administratives ou institutionnelles qui font qu'on est habitué à travailler thème par thème. Nous avions souhaité que cette transversalité inter secteur soit un des éléments de cette journée.

Mais il y avait une autre raison. Une raison liée au fait que le mot partenariat que nous avons tous à la bouche a parfois du mal à prendre toute l'épaisseur ou toute la densité qu'il devrait avoir. Vous responsables associatifs parce que vous considérerez parfois que la Collectivité départementale vous regarde trop comme des prestataires et pas suffisamment comme des partenaires pour co-élaborer certains des dispositifs à mettre en place; Et nous, parce que nous avons parfois le sentiment que nous avons en face de nous des associations qui dans certains cas ne sont plus vraiment des associations, puisque leur gouvernance associative s'est réduite à une peau de chagrin et que l'essentiel de leur activité est une activité salariée avec un petit noyau d'administrateurs, mais, qui dans un contexte de plus en plus complexe, de plus en plus compliqué, sur les textes à appliquer et sur l'importance des budgets, fini par se réfugier derrière son encadrement salarié et même par être un peu dépossédé de ce que sont les objectifs dans lesquels nous pourrions aller.

C'était un peu le constat de départ. Face à ce constat, nous nous sommes dit « si nous voulons permettre aux associations de rester des associations, il faut aussi que nous aidions les bénévoles à se former et à faire en sorte de pouvoir conserver en terme de réflexion le niveau de connaissance qui leur permet d'accompagner les évolutions et d'être véritablement dans un lien, dans une fonction de partenariat avec nous ».

Alors aujourd'hui pour cette deuxième journée, il y a un certain nombre de thèmes qui ont été mis en avant : et des thèmes comme la Mutualisation, comme les interrogations sur le niveau des ressources dont on dispose, qui nous rappellent qu'au cours de ces deux dernières années, depuis novembre 2007, le contexte national et local a changé. Ce n'est pas à vous, compte-tenu de ce qui est votre engagement au quotidien, que je vais parler des conséquences de la crise que nous sommes en train de traverser et qui est venue balayer une grande part de ce qui étaient les certitudes que nous avions encore en novembre 2007.

Cette crise nous place fatalement dans une situation qui est une situation différente. Je vous avoue que pour la Collectivité Départementale, c'est une crise qui est particulièrement complexe à surmonter puisqu'elle vient frapper de plein fouet nos recettes et qu'elle vient augmenter de manière très forte nos dépenses.

En effet, vous savez que les Conseils généraux ont une particularité, c'est qu'une part importante de leurs recettes dépend de la richesse du territoire et que leurs dépenses sont indexées sur la pauvreté de ce territoire, donc plus un territoire est dans une situation compliquée, plus il a de dépenses, et moins il a de recettes, et à l'inverse, plus un Département est dans une situation favorable, plus il a de recettes et moins il a de dépenses.

Nous sommes un échelon, une strate territoriale qui a besoin d'une péréquation particulièrement importante. C'est un sujet qui m'écarterait beaucoup trop de ce que je veux vous dire, et cela fait partie du risque quand on parle sans notes, je vais donc éviter cette digression qui me tend les bras pour essayer de me rabattre sur le champ qui

m’occupe. Il s'agit cependant d'un point extrêmement important qui vient nous interroger sur les moyens que nous avons pour assurer nos missions.

Cette crise pose donc ce type de difficultés, et elle vient nous renforcer dans notre certitude qu’une collectivité locale, quelque soit sa bonne volonté, quelque soit la qualité des dispositifs qu’elle est éventuellement prête à mettre en place, ne pourra jamais répondre seule aux difficultés qui se présentent.

Il n’y a pas de réponses simples à des problèmes complexes. Quand on veut être capable de répondre à des problématiques qui sont complexes, il faut trouver des partenaires qui ont une autre vision, qui ont un autre point de vue, qui ont un autre savoir faire avec lesquels on va être capable de faire ensemble.

Avoir la tentation de tout faire en régie et répondre de la même manière par des fonctionnaires territoriaux pour chacune des difficultés qui se présenteraient, ce serait non seulement une hérésie sur le plan des dépenses, mais ce serait aussi une hérésie sur la qualité des réponses qui seraient apportées, parce que dès lors que certaines réponses sont apportées par le secteur associatif, elles le sont avec un militantisme de la part des dirigeants, avec une vocation à répondre à certaines problématiques, avec un intérêt par rapport à certains publics qu’on ne pourra pas retrouver dans des agents qui seraient spécifiquement embauchés pour réaliser ces missions à l’intérieur d’une collectivité vaste. Nous avons donc besoin de ce partenariat.

Comment envisager les choses maintenant ?

Et bien cette journée d’il y a deux ans, elle va nous conduire à mettre en place sur le plan départemental, un schéma départemental unique du social.

Vous savez que nous sommes fortement encouragés par les textes à monter des schémas pluriannuels secteur par secteur : le schéma départemental Enfance Famille, le schéma départemental pour les Personnes Âgées. Notre volonté est de dépasser aujourd’hui ces schémas thématiques pour bâtir un schéma départemental unique qui positionne les grands principes de l’action de solidarité du département et le type de relation qu’il entretient avec tous les partenaires quel que soit le champ auxquels ils appartiennent.

Ce schéma nous n'allons pas le bâtir seuls, parce que faire l’éloge du partenariat et des associations dans un texte que nous aurions écrit seuls sans leur proposer d’être associés à la démarche de réflexion, et sans leur indiquer qu’un des objectifs c’est une contractualisation à long terme qui vous permette à vous, d’avoir une certaine visibilité pluriannuelle, là où vous dépendez la plupart du temps de décisions annuelles qui tombent au mois de décembre, quand ce n'est pas quelques semaines après qu’une nouvelle année budgétaire est déjà commencée. Je ne parle pas uniquement de la collectivité territoriale, mais également de la totalité des partenaires que vous avez, cela me semble extrêmement important à partir du moment où l’on insiste sur l’importance de votre rôle, sur l’importance de vos missions, qu’on vous donne aussi une certaine vision pluriannuelle des choses. Et c’est bien dans cet objectif que nous souhaitons monter ce schéma départemental unique du social.

Mesdames et Messieurs,
Ce temps de réflexion autour du schéma, je souhaite qu’il soit véritablement un temps fondateur pour être capable de nous interroger et de boucler la boucle de ce qu’ont été les réflexions sur la qualité et sur la nécessité d’établir ou de contractualiser les relations que nous devons avoir avec l’ensemble de nos partenaires. Et je crois que paradoxalement, le contexte dans lequel nous sommes peut nous y aider, parce qu’il met en lumière ce que sont nos contraintes et nos limites d’une action publique et ce que sont les nécessités et les limites aussi d’une action associative, dans la situation sociale, globale que nous connaissons.

Je m’adresse à des responsables qui sont confrontés à des réalités différentes, je sais qu’entre le responsable associatif qui intervient dans le champ de l’aide à domicile et des services à la personne en milieu rural, celui qui a la responsabilité d’un foyer d’accueil, pour des enfants qui nous sont confiés dans le cadre de l’aide sociale à l’enfance, pour le responsable d’un chantier d’insertion, vous imaginez bien à quel point les réalités sont différentes.

Mais il y a au moins 2 points communs :
Le premier, c’est de constater que quel que soit le secteur vers lequel on se tourne, les personnes âgées, jusqu’aux personnes que l’on accueille dans le cadre du droit d’asile, il y a une montée continuelle de la demande d’aide sociale compte-tenu d’une précarisation de beaucoup de nos concitoyens, et c’est une donnée objective. La part de ceux qui

ont besoin de l'aide sociale dans les établissements, dans le cadre du maintien à domicile, quel que soit leur situation et la porte d'entrée sociale avec laquelle ils entrent en contact avec la collectivité, quelle que soit cette porte d'entrée, nous assistons à cette élévation du niveau de demande d'aide sociale sur le plan départemental.

Le deuxième point commun :
C'est ce sentiment, de la part de la quasi totalité des professionnels, qu'il faudrait que l'on soit en capacité de faire plus. Je n'en connais pas un seul d'entre vous qui soit venu me voir dans mon bureau au cours de ces dernières années pour me dire, Président, on a trop d'argent, et on pense qu'on en fait trop dans notre secteur, et il serait sans doute souhaitable que l'on pense à réduire la voilure.

Je vais être clair avec vous. Nous n'aurons pas la capacité pour les années qui viennent d'augmenter les budgets aux rythmes consolidés de l'ensemble de vos demandes. Non seulement nous n'aurons pas cette capacité, mais nous n'aurons sans doute pas, si les choses restent en l'état, la capacité à augmenter pour l'avenir nos dépenses sociales d'un montant comparable à celui que nous avons augmenté par le passé. Cela veut dire que dans ce contexte, le thème de la mutualisation qui a été évoqué, est un thème extrêmement important. Cette mutualisation ne commence pas entre vous, elle commence entre vous et nous, et je suis le premier à avoir des interrogations sur le fait de savoir s'il ne m'arrive pas de financer deux fois les choses, une fois chez vous et une fois chez nous. Si une partie des dépenses du Conseil général sert à financer des gens qui au sein de l'administration font la même chose qu'au sein des associations qui assurent pour notre compte certaines missions, ce n'est peut-être dans ce cas là pas très logique, alors qu'il y a des demandes non satisfaites, de continuer à financer les choses 2 fois.

Je peux vous donner quelques exemples :
J'ai eu l'occasion au cours de ces derniers mois avec Christian Gillet de faire le tour des 13 circonscriptions d'action sociale du département sur tout le 1er semestre pour rencontrer les agents. Dans la discussion que j'ai eu avec les travailleurs sociaux, j'ai entendu les assistantes sociales par exemple, me dire « on nous demande de refaire des évaluations par rapport à des enfants pour lesquels il y a eu des signalements de faits par des assistantes sociales de l'Éducation nationale, pour qu'il y ait une trace dans le dossier d'une évaluation faite par un travailleur social du Conseil général ». Moi, j'ai le plus grand respect pour les travailleurs sociaux quel que soit l'étiquette, la bannière ou l'étendard sous lequel ils travaillent. S'il y a eu une évaluation faite par un travailleur social de l'Éducation nationale, cela ne sert à rien de demander à un agent de faire un copié/collé de ce qui a été fait en prenant du temps pour cela, alors que par ailleurs on aurait besoin de dégager du temps pour faire de la prévention sur un certain nombre de situations familiales.

De la même manière, il faut que nous nous interrogions, je pense toujours à l'aide sociale à l'enfance, par rapport aux structures que nous aidons pour être certains que les travailleurs sociaux que nous finançons à l'intérieur des foyers ou à l'intérieur des établissements n'ont pas une part de travail administratif qui consiste à rendre compte à nos propres travailleurs sociaux, qui fini par être tellement importante qu'elles justifient de part et d'autre, une part de temps qui pourrait être consacrée au cœur de la mission qui est le suivi et d'accompagnement des enfants. Là, il y a clairement en termes de mutualisation, des champs dont je n'exclue pas la collectivité Départementale et qui suppose que grandisse la confiance entre les partenaires que j'évoquais tout à l'heure.

Mesdames et Messieurs, je ne serai pas plus long, parce que je ne vais pas transformer cette introduction en conclusion de ce que pourrait être la somme de ce qui va se dire aujourd'hui. Je veux simplement vous faire part ici et maintenant de l'attente qui est la mienne à l'amorce de cette journée.

L'attente qui est la mienne, c'est que les temps d'échanges que vous allez avoir à travers les ateliers de cet après-midi soient des temps qui soient le plus utile possible et dans lesquels vous ne retenez pas pour vous, ce avec quoi vous êtes arrivés ce matin, ici à Chemillé.

Parce que si nous voulons que ce soit une journée utile, il faut que la parole soit libre, que le maximum de choses puisse se dire de manière à ce que cela constitue réellement le début de la plateforme à partir de laquelle nous pourrons bâtir ce schéma départemental unique.

Et c'est à cet exercice de liberté de paroles et d'expression que je vous attends, et je le vois comme la 1ère étape de ce chemin qui va nous permettre à la fois de refonder notre partenariat et d'avancer avec cet objectif de confiance pour améliorer les services et pour pouvoir le faire dans des coûts que nous devons être capables de maîtriser.

Mesdames et Messieurs, merci de votre attention et bonne journée de travail à vos tous.

2e Journée départementale des responsables bénévoles associatifs

13 novembre 2009

Théâtre Foirail de Chemillé

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Allocution d'ouverture

M. Christophe BÉCHU
Président du Conseil général

Présentation de la journée

Rappel

La 1e journée départementale d'échange a eu lieu en novembre 2007

Ses objectifs principaux :

1. Répondre aux besoins des responsables associatifs en matière de pilotage des associations
2. Accompagner la prise de fonction, mettre à disposition un répertoire de ressources et d'informations, des outils fondamentaux de pilotage

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Suite de cette 1e journée

3 axes de travail retenus :

- Gouvernance associative et pilotage de l'action
- Pilotage financier
- Communication

Mise en place de groupes de travail partenarial

- Inscriptions et participation sur la base du volontariat
- Besoin d'hétérogénéité des groupes
- Instances de suivis (comités de pilotage, groupes techniques, sous-groupes de travail)
- Calendrier
  - ↳ Présentation de tous les travaux, lors de la journée du 13/11/2009

Avancée des 3 axes

SYNTHESE
DU GROUPE DE TRAVAIL N°1

Gouvernance
et pilotage de l'action

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Objectifs du groupe

- Mettre à disposition un outil de pilotage de l'association sur deux volets :
  - la gouvernance associative
  - le pilotage de l'action

Constitution du groupe

- 30 au départ,10 à la dernière réunion
- Composition «hétéroclite»
  - petites associations, grandes associations
  - bénévoles
  - élus
  - techniciens

Au départ

- Difficulté de «cibler» l'objectif
- Une certaine confusion entre gouvernance-pilotage
- Vision individualisée – refus d'une certaine norme

Après apport théorique

- Reprise du débat pour mieux sérier les éléments d'analyse
- Elaboration de définitions communes

La gouvernance associative

- Est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction
- Maîtriser la conduite des activités
- Procéder à toute adaptation utile/qualité du service rendu
- Rendre compte aux parties prenantes

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Le pilotage de l'association

- Où va-t-on ?
- Pourquoi ? Quel projet associatif ?
- Avec qui ? Quelles compétences ?

Une vie démocratique !

- Définir et énoncer les valeurs
- Un projet partagé par les bénévoles, les salariés, auquel sont associés les usagers
- Une organisation adaptée
- Des procédures
- Un organigramme précisant le rôle et la place de chacun
- Communication

Vigilance

- Attention à la dérive «autoritaire»
- Attention à la dérive «anarchique»

Dans quel environnement ?

- Critère essentiel dans l'élaboration de la stratégie associative,
- Importance des réseaux,
- Obligations employeurs,
- Evaluation des risques…

Une action évaluée…

L'évaluation

- Est aussi «l'affaire» de l'administrateur
- Visibilité ⇨ objectif atteint ?
- En lien avec le projet de l'association,
- Permet d'apporter **l'amélioration continue** de la qualité du service

Dynamique associative…

- L'action répond aux besoins de l'usager
- L'usager participe à l'évaluation
- L'évaluation est plus efficace si elle est partagée

Documentation

- Le guide «gouvernance associative» sera mis en ligne sur le site du Conseil général de Maine-et-Loire (www.cg49.fr)

SYNTHESE
DU GROUPE DE TRAVAIL N°2

Pilotage financier
«guide»

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Une approche

- Objectif global : répondre aux besoins des responsables associatifs en matière de pilotage financier
- Objectifs opérationnels : accompagner la prise de fonction, mettre à disposition un répertoire de ressources et d'informations, des outils fondamentaux de pilotage

  ↳D'où l'élaboration d'un guide d'accompagnement en matière de pilotage à partir de «bonnes pratiques»

Composition du groupe

- 1 élu Conseil général et 3 techniciens
- 1 consultant spécialisé
- 7 associations autorisées
- 9 associations subventionnées

Modalités de travail

- 4 rencontres d'octobre 2008 à mai 2009
- Animation par le Département (cadre référent et élu) assisté d'un référent associatif
- Prolongement en cours
- Production attendue pour 1er trimestre 2010

Lors de la 1ère rencontre

- Échanges pour veiller à :
  - ✓ bien cerner les attentes de chacun
  - ✓ avoir tous le même langage
  - ✓ partager des supports et documents de référence
  - ✓ mettre en place un guide d'accompagnement pour les associations
  - ✓ disposer d'un outil ressources pour les plus petites associations

Décision : adresser un questionnaire aux associations du secteur concerné afin de connaître leurs besoins réels

Analyse du questionnaire

- 362 questionnaires adressés
  - ↳ mais 91 retours → 81 renseignés complètement
- Difficultés les plus citées
  - ↳ 1. recrutement de bénévoles (49%)
  - ↳ 2. pilotage financier (40%)
- 71 % des répondants sont favorables à l'élaboration d'un guide avec un intérêt majeur sur la pluri-annualité des financements

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Analyse du questionnaire (suite)

- Thèmes les + souvent évoqués :
  - ✓ Circuit et sources de financement
  - ✓ Identification d'indicateurs clé et leur interprétation
  - ✓ Calcul du besoin de fonds de roulement
  - ✓ Adaptation des financements aux actions
  - ✓ Diagnostic et stratégie financière
  - ✓ Évolutions globales de l'environnement associatif (notamment législatives) et implications économiques…..

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

2ème et 3ème rencontres

- Partant des questionnaires et de documents martyrs :
  - ✓ Recensement des outils existants
  - ✓ Repérage des outils de base / indispensables
  - ✓ Esquisse d'un tronc commun à toutes les associations
  - ✓ Déclinaison des points essentiels à inscrire
  - ✓ Architecture du guide et son sommaire proposés au cours de ces rencontres

La 4ème rencontre

Elle a été l'occasion de :

- Réaliser un travail de refonte en organisant le guide en 6 parties distinguant (parfois) les associations gestionnaires d' établissements ou services et les autres associations
- Améliorer la lisibilité du sommaire
- Constituer 3 sous-groupes thématiques pour travailler tout le contenu du guide

Les avancées des 3 sous-groupes de travail

- Sur les responsabilités en matière financière
- Sur les outils de pilotage financier (
- Sur les évolutions législatives et réglementaires

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Responsabilités

- Cette question s'inscrit dans le champ global de la gouvernance
- Il convient cependant de zoomer particulièrement sur les responsabilités en matière de pilotage financier
- Cette partie du guide doit s'articuler avec la production du groupe «Gouvernance et pilotage de l'action»

Les avancées des 3 sous-groupes de travail

- Sur les responsabilités en matière financière
- Sur les outils de pilotage financier
- Sur les évolutions législatives et réglementaires

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Outils obligatoires

- Compte de résultat (N/Budget/N-1)
- Bilan
- Annexe comptable

Outils indispensables

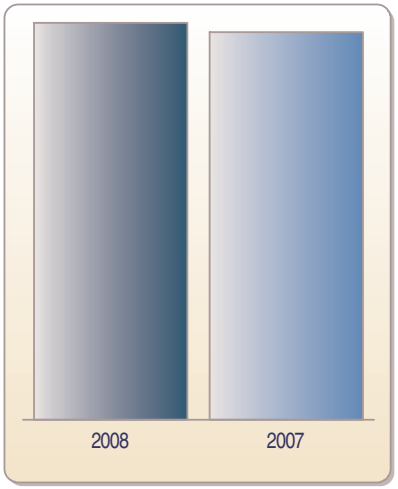
- Budget prévisionnel d'exploitation
- Suivi du budget d'exploitation
- Plan prévisionnel de trésorerie
- Plan de trésorerie réalisé
- Du résultat à la trésorerie

Outils Spécifiques

- Plan de financement
- Dossier de demande de subventions
- Budget administratif
- Comptes administratifs normalisés
- Plan pluriannuel d'investissements

Chiffre d'affaires global

Année 2008	1 097 146 €
Année 2007	1 071 922 €
+2.4%	+25 224 €



FH = 12 142 jrs réels pour **12 108** jrs au budget
Tarif FH > 5 mois à **84.40** et 7 mois à **86.18**
SAVS = 4 423 jrs réels et **4 392** jrs budget
Tarif SAVS = 5 mois à **13.41** et 7 mois à **13.77**
Le solde correspond à des jours d'hospitalisation pay
1 025 €

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Les avancées des 3 sous-groupes de travail

- Sur les responsabilités en matière financière
- Sur les outils de pilotage financier
- Sur les évolutions législatives et réglementaires

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Évolutions constatées

1. Identification des principales évolutions
2. Conséquences de ces évolutions sur les associations
3. Conséquences de ces évolutions sur les usagers

Évolutions constatées

1. Principales évolutions (Liste non exhaustive)

- Poursuite des textes d'application des lois du 2 janvier 2002 / 11 février 2005
- Pluri annualité (CPOM)
- Mutualisations, regroupements, fusions
- Nouvelles lois : 2008-1249 (RSA) et 2009-879 (Bachelot / HPST)
- Multi-financements des structures
- Législation sociale et jurisprudence

Évolutions constatées

2. Conséquences de ces évolutions sur les associations

- Le nouveau cadre de fonctionnement impacte le modèle associatif : équilibre entre le projet associatif, la gestion par des bénévoles, les contraintes techniques et juridiques de plus en plus importantes
- Difficulté de recrutement des bénévoles et nécessité de les former
- Besoin de plus en plus de soutien pour la gestion des associations

Évolutions constatées

3. Conséquences de ces évolutions sur les usagers

- Les évolutions règlementaires cadrent de plus en plus l'organisation de la prise en charge et en renforcent la technicité. Au regard de leur statut et de leur projet, les associations doivent cependant s'attacher à préserver le lien social avec les usagers.

Le contenu du guide

- Projet de mise en ligne (sommaire)
- Les parties 3 et 4 seront mises en ligne rapidement
- Le guide dans sa globalité sera disponible premier semestre 2010

Sommaire du Guide

1. Introduction – Motivation et objet du guide
2. Responsabilités dans le cadre du pilotage financier
3. Les outils de pilotage (comme présenté précédemment) :
   - 3.1. Les outils fondamentaux communs aux 2 catégories d'associations, outils comptables et financier
   - 3.2. Les outils spécifiques/complémentaires aux associations ne gérant pas d'établissements ou services entrant dans le champ d'application de la loi du 02/01/2002
   - 3.3. Les outils spécifiques aux associations relevant de ce champ
   - 3.4. Les outils aux associations mixtes (ou polyvalentes relevant du 3-2 et 3-3)

Sommaire du Guide (suite)

4. Evolutions constatées (comme présenté précédemment)
5. Répertoire ressources (sur le plan opérationnel, institutionnel et financier)
6. Annexes / Glossaire

Le contenu du guide

- Projet de mise en ligne (sommaire)

- Les parties 3 et 4 seront mises en ligne rapidement

- Le guide dans sa globalité sera disponible premier semestre 2010

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

SYNTHESE
DU GROUPE DE TRAVAIL N°3

Communication

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Résultat escompté

⇨ Améliorer

⇨ Consolider

⇨ Innover

en matière de
communication institutionnelle entre
Conseil général & **associations**

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Une approche

- Former un groupe de travail hétérogène et représentatif des partenaires du Conseil général
- Circonscrire le champ de la réflexion :
  la communication institutionnelle Conseil général & associations dans le champ du social et du médico-social
- Trouver le dénominateur commun :
  - un public fragile en partage
  - le soutien financier du Conseil général

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Une démarche

- Accompagnement technique de la démarche par le Conseil général
- Mise en situation «communication» avec :
  - Tenue de 3 ateliers successifs
  - Envoi de questionnaires en parallèle
  - Collecte d'idées et mise en commun des «points de vue»
  - Rendu compte, mise en corrélation et synthèse des expériences
- Production concertée avec :
  - Modélisation et définition d'une typologie co-construite

Typologie des modes de communication

Déclinaison en 3 types

- Type «communication explication»
- Type «communication échange»
- Type «communication valorisation»

Communication explication
ou
Comment expliquer la politique départementale ?

IDÉES CLÉS

- Expliquer le sens, voire le justifier
  (rôle pédagogique, didactique du Conseil général)
- Clarifier les politiques publiques et les missions déclinées
- Définir les rôles et mettre en perspective
  Conseil général / Etat / Agglomérations

Communication explication

Outils

Supports
- Organigrammes
- Plaquettes
- Guides
- Newsletters
- Site internet

Evénements
- Réunions des établissements
- Conférences à thème
- Conférences de presse

Résultats

Résultats
- Fréquentation du site Internet du CG ↗
- Indice de satisfaction des associations ↗
- Doute et inquiétude des associations ↘
- Sollicitations ↘

Impacts

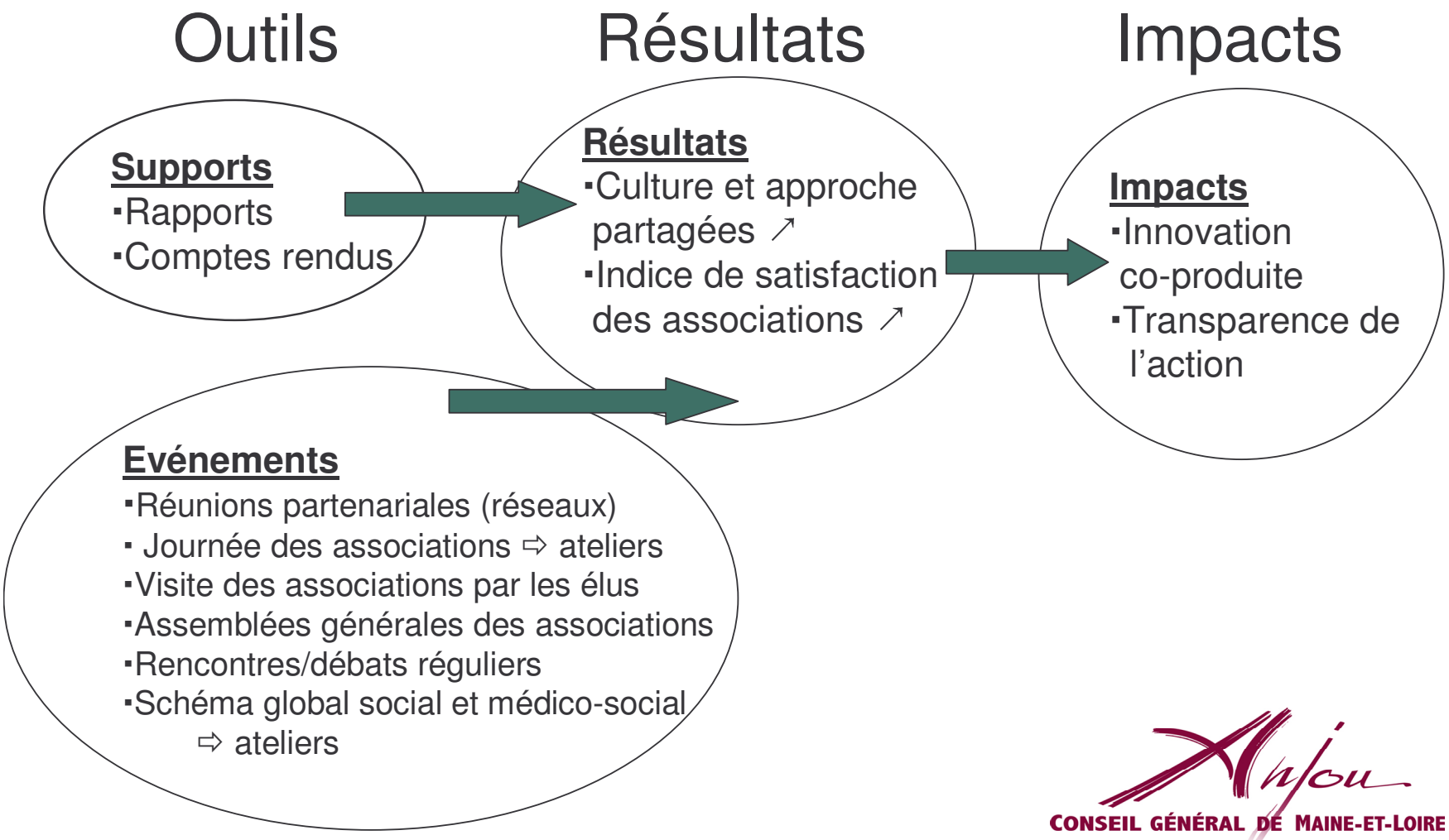
Impacts
- Réactivité +++ CG ⇔ associations
- Lisibilité des orientations politiques, du sens, +++
- Repérage des rôles (Etat # CG)

Communication échange
ou
Comment animer le partenariat ?

IDÉES CLÉS

- Echanger, analyser, partager les idées, les besoins, les constats
- Croiser, mettre en commun, mutualiser, fédérer
- Construire des objectifs communs
- Délimiter les champs de compétences
- Confronter, débattre, voire négocier
- Transformer la posture d'opérateur à partenaire

Communication échange



CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Communication valorisation
ou
Comment apporter une plus-value ?

- Valoriser simultanément des actions du Conseil général et de ses partenaires
- Communiquer sur les moyens de communication
- Vérifier et évaluer l'impact

Communication valorisation
ou
Comment apporter une plus-value ?

- Valoriser simultanément des actions du Conseil général et de ses partenaires
- Communiquer sur les moyens de communication
- Vérifier et évaluer l'impact

Communication valorisation

Outils

Supports
- Plaquette co-produite
- Presse : articles à thème, rubrique médico-sociale
- Enquête, questionnaire de satisfaction
- Flyer

Evènements
- Colloques
- Séminaires
- Forums
- Observatoire
- Petits déjeuners
- Café/discussion

Résultats

Résultats
- Connaissance accrue des partenaires (CG/associations) ↗
- Indice de satisfaction des associations et du public ↗

Impacts

Impacts
- Créativité +++ CG ⇔ associations
- Valorisation du sens partagé
- Utilisation de moyens de communication +++
- Capacité à mesurer l'impact

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Une stratégie pour demain

⇨ Echanger régulièrement

⇨ Communiquer ensemble

Mode d'emploi de sa boîte à outils Communication

- Revisiter régulièrement sa boîte à outils
- Inventorier de façon exhaustive les outils utilisés
- Repérer le type dominant de son mode de communication
- Décrypter les assemblages possibles car un acte de communication peut relever de plusieurs types
- Dupliquer, adapter des outils exista

Anjou
CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

Échanges entre les responsables bénévoles associatifs et la tribune

(en cours de validation)

1 - **Gouvernance associative - Pilotage de l'action - Madame O. Sampeur, Directeur Enfance famille**
2 - **Pilotage financier - Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités**
3 - **Communication - Madame C. Allain, Directeur Insertion et habitat**

Synthèses élargies des ateliers de l'après-midi accompagnées de leurs diaporamas :

1 - Mutualisation - Madame C. Allain, Directeur insertion et habitat

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET SOLIDARITÉ
DIRECTION INSERTION ET HABITAT

Réf. à rappeler : CA/HN
Affaire suivie par : C. ALLAIN
Téléphone : 02 41 18 80 52
Télécopie : 02 41 18 80 68

Angers, le 25 janvier 2010

2ème journée départementale des responsables bénévoles associatifs du 13 novembre 2009

Atelier n°1 "Mutualisation"

INTRODUCTION

La mutualisation revêt les formes les plus diverses, de la coopération à la fusion, en passant par le regroupement. L'atelier n'a pas pour objectif d'apporter une information didactique. Il est plutôt une invitation au dialogue, à une réflexion commune, ceci dans l'objectif de rendre un meilleur service au public en difficulté sachant que le champ concerné est celui du social et médico-social.

Il est proposé de rebaptiser l'atelier et de donner à son intitulé la forme de questions
"Et si l'on parlait de mutualisation ? Ou comment appréhendez-vous la mutualisation ?".

Pour lancer les débats, il est possible de tenter une définition ou plutôt des définitions tournant autour de deux idées clés "échange" et "réciprocité".
- La mutualisation est un principe de fonctionnement qui favorise la mise en commun de moyens divers,
- Elle a la prétention de générer des "bénéfices réciproques"
- Elle sous-tend une mise en synergie, un partage, un regroupement, un rapprochement
- Elle suggère aussi la fédération, la coopération, la fusion …

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE D'ANIMATION

- 2 animateurs :	Mme Christiane Allain, Directeur insertion et habitat,
	M. Dany Thomas, Responsable unité suivi des Ets à la Direction enfance famille
- 2 rapporteurs :	M. Yves Aguila, Consultant Coopérative Aviso
	M. Philippe Libeau, Chargé de mission DLA au Fondes
- 2 témoins associatifs :	M. Fisher, Directeur général de la Sauvegarde 72
	M. Jean Presselin, Administrateur chantier Jardin de cocagne.
- 1 élu :	M. Jean-François Bonsergent, Conseiller général

PLAN DE L'ATELIER

1 – Faire parler la mutualisation ou qu'est ce que la mutualisation ?
2 – Vivre la mutualisation
3 – Cerner, repérer les enjeux et les limites de la mutualisation.

COMPTE RENDU DE L'ATELIER

1 - FAIRE PARLER DE LA MUTUALISATION - OU QU'EST-CE QUE LA MUTUALISATION ?

- Invitation à jouer : "3 mots pour le dire". Un remue-méninges est proposé aux participants. Voici les idées clés qui émergent.
-

• Échange	• Proximité
• Partage	• Optimiser
• Solidarité	• Confiance
• Enjeu d'avenir	• Réciprocité
• Efficacité	• Bonnes pratiques
• Économie	• Représentation
• Moyens (rapprochement)	• Liens avec les fédérations nationales
• Regroupements	• Partenaires pour avancer
• Synergie	• Ensemble
• Coordination	• Échanges d'expérience
• S'associer – complémentarité	• Appréhension
• "Gagnant-gagnant"	• Craintes
• Mise en commun	• Disparition des petites associations
• Réseau – Entraide	• Perte d'identité – des valeurs
• Porter des problèmes	• Perte d'autonomie
• Valeurs – usager – économie	• Réticences
• Complémentarité	• Récupération
• Don – écoute	• Choix
• Histoire – culture	• Rebondir
• Additionner les forces	• Incertitude dans la relation
• Réduire les faiblesses	• Projet fédérateur
• Confiance – réciprocité	• Bénéfice pour l'usager ?

Les participants sont invités à témoigner de leur expérience.

2 - VIVRE LA MUTUALISATION OU "A VOUS LA PAROLE !"

Les associations présentent leurs expériences en termes de mutualisation selon la typologie choisie : regroupement, coopération, fusion.

Mutualisation "regroupement"

▪ Mutualité Anjou Mayenne
C'est une démarche "intergénérationnelle" menée à Villevêque qui est relatée. Dans un même lieu, sont regroupées une maison de retraite et une crèche "Les couleurs du Temps". Les moyens sont mutualisés. Il a fallu sensibiliser les salariés.
Une remarque est faite : quand on mutualise des moyens, on perd un peu d'autonomie de gestion et de décision mais c'est aussi un enrichissement, un moyen de ne pas perdre la proximité de terrain, de garder des logiques de territoire.

Mutualisation "coopération"

▪ Abri de la Providence
L'Abri de la Providence accueille des personnes SDF avec un accompagnement social. N'ayant pas d'outils d'insertion, l'association s'est rapprochée de la régie de quartier. Il en a été de même avec le public jeune en errance et la mission locale angevine. Chaque structure a ses propres outils et la mise en complémentarité permet d'arriver à des résultats."Les faits nous y obligent, on ne peut pas rester dans notre coin".

▪ Jardin de cocagne
Le Jardin de cocagne, le Val de Loire et l'association Aide accueil se sont regroupés autour d'un même projet : réussir à insérer 12 personnes sans emploi et/ou sans logement. Ces personnes travaillent avec le Jardin de Cocagne et sont logées par le Val de Loire sur la commune de Durtal. Un comité de pilotage se réunit 2 fois par an avec des partenaires tels que le Conseil général, la DDASS, etc… Un comité technique a été mis en place. C'est une expérimentation et si celle-ci se révèle positive, elle pourra être copiée, reconduite …

▪ Maisons de retraite de St Barthélémy d'Anjou, St Martin …
Des responsables des maisons de retraite se sont réunis dans un climat de confiance et un élan partagé. Ils ont mis en place des méthodes administratives et comptables communes pour déboucher sur un serveur informatique commun. Cela fonctionne depuis un an et permet des économies de moyens et une polyvalence des comptables par exemple et donc un gain pour les usagers. Ce qui est important, c'est que chaque maison de retraite garde son identité tout en partageant ce qui est commun à l'ensemble des maisons de retraite.

▪ Association Synergie
L'association a été créée à partir des besoins des partenaires sociaux : création d'un poste de sociologue partagé par les associations du "pays segréen". En plus des compétences métiers de l'association, celle-ci a besoin de compétences connexes dans le domaine juridique, en gestion des salariés, en comptabilité. "On ne peut pas tout demander aux bénévoles".

▪ Institut Montéclair
Les pouvoirs publics imposent des dates butoirs pour la mise en conformité des infrastructures. Face à cette obligation légale, un partenariat s'est créé avec la CAPEB, le Conseil général, la Maison départementale des personnes handicapées, le comité local handicap, la Ville d'Angers pour informer et former des artisans, des architectes et des bailleurs de fonds à de nouvelles constructions respectant des normes d'accessibilité. Un comité de pilotage a assuré le suivi de ce projet.

▪ ADMR
Les associations se sont rapprochées en dehors de la mutualisation administrative pour assurer les missions sur le terrain, avec un personnel compétent. Celui-ci se remplace par roulement pendant les congés.

Mutualisation "fusion"

Les causes principales de la fusion invoquées sont, par exemple, la crise du bénévolat, le manque de moyens, les raisons économiques …
L'anticipation est une clé de la réussite de la mutualisation et évite ainsi de la subir.

La fusion inspire souvent une dimension négative. Elle donne dans le registre de la perte, sauf le premier témoignage qui insiste sur la valeur ajoutée à la mutualisation, véritable choix d'une association.

▪ Sauvegarde 72
Le choix de l'association Escabelle s'est porté sur la Sauvegarde 72 pour lui permettre de développer ses activités (5 jeunes en 1982, 23 jeunes en 2009) et pouvoir s'adosser à une structure plus importante qui porte les mêmes valeurs. L'association Escabelle existe toujours avec son personnel et son public. Il n'y a pas eu de perte d'identité, de sens, de valeur. C'est un choix voulu, même pour des raisons économiques (malgré une activité régulière). Elle ne répond pas à des injonctions de financeurs. C'est une démarche autonome. L'association Escabelle a apporté une compétence complémentaire à la Sauvegarde 72 et est reconnue auprès des organismes.
La fusion favorise les échanges et l'enrichissement des pratiques. Elle permet la coopération et la construction de réponses plus solidaires, au plus près du besoin du public. Des recommandations sont faites :

⇨Il faut savoir anticiper une fusion.

⇨Une déconstruction est nécessaire pour se poser les bonnes questions.

▪ AIM – Beaupreau
Deux associations, sur un même territoire identifié autour des Mauges, avec les mêmes difficultés, le même historique, les mêmes habitudes de fonctionnement ont décidé de coopérer, puis de se regrouper. Après un an de réflexion, elles ont décidé de fusionner en 2006 avec pour même objectif l'insertion des personnes en difficulté. C'est une réussite : proximité du public pour chacune, fonctionnement amélioré (points d'accueil supplémentaires), regroupement des bénévoles.

3 - CERNER, REPÉRER LES ENJEUX ET LES LIMITES DE LA MUTUALISATION

Dans le département, d'autres exemples attestent de cette réflexion :

▪ Maisons de retraite de la Pommeraye et de Chalonnes
Ces deux maisons de retraite ont fusionné pour des raisons économiques.

▪ Maisons de retraite de Vihiers et de Chemillé
La Direction de ces deux maisons puis les formations du personnel ont été mutualisées. Devant ce succès, une cuisine et une buanderie ainsi que la gestion du remplacement du personnel ont été mises en commun.

▪ Fusion de 3 communes
Vihiers et 2 petites communes. 30 ans ont été nécessaires pour laisser le temps de la réflexion, de la connaissance, de l'adaptation, pour ne plus s'accrocher à "l'esprit de clocher". Ceci a été vrai aussi pour les clubs sportifs qui mutualisent les bénévoles et les moyens.
Il n'y a pas d'obligation à fusionner et ce n'est pas une fatalité. Il faut juste étudier la possibilité de vivre ensemble.

▪ Maisons de retraite St Laurent de la plaine et Le Marillais
Afin d'éviter un prix de journée trop élevé, une coopération a été établie entre les 2 établissements. Un directeur a été nommé pour travailler à mi-temps sur chaque structure. La fusion a eu lieu en janvier dernier avec un problème de mise aux normes des locaux sur un des établissements ce qui a entrainé sa fermeture. La fusion permet d'envisager un projet d'aménagement de ce site non réhabilité en relation avec la commune, la communauté de communes et le Conseil général.
La mutualisation n'est jamais finie. C'est aussi une volonté. Par exemple, la création d'un dossier d'inscription commun à toutes les maisons de retraite de la communauté de communes pour une démarche qualité auprès des familles. La mutualisation permettra aussi de faire face à des besoins nouveaux : accueil de jour, accueil séquentiel… en faisant attention à ne pas éloigner l'usager de son territoire.

▪ Maison de retraite
La maison de retraite privée se situe en bordure de la Loire Atlantique. La seule maison de retraite avec laquelle une mutualisation pourrait s'effectuer est un établissement public. Ce ne sont pas les mêmes statuts. Pour trouver un établissement privé, il faut changer de département.
Il est répondu que des outils techniques existent pour travailler, c'est un peu compliqué techniquement mais ce n'est pas le lieu pour en discuter. Le fait d'anticiper permettra de trouver une solution.

M. Libeau du Fondès explique que le dispositif local d'accompagnement permet d'accompagner les structures dans leurs démarches de mutualisation, de fusion et d'apporter la technicité sur ces dispositifs.

La mutualisation (rapprochement, fusion …) n'est pas une fin en soi mais une réponse à des besoins, à des attentes et permet le développement de projets, de structures quelque soit le secteur. L'usager est aussi moteur de la mutualisation.

CONCLUSION

Les deux rapporteurs font part de leurs observations et croisent leurs points de vue.

SYNTHÈSE DE L'ENSEMBLE DES EXPÉRIENCES PRÉSENTÉES.

1 - DANS QUELS CAS CELA TIENT-IL DE LA VOIE COMMUNE ? DE L'OFFRE COMMUNE ? DE SERVICES PARTAGÉS ?

- **Voie commune** : porter des problèmes, avoir des lieux d'expression

- **Offre commune** : pour un territoire ou au profit des usagers
  - Amélioration des parcours proposés en renforçant les liens entre un lieu d'accueil de jeunes en errance et la mission locale,
  - "Mutualisation de comportement" avec Couleur du temps et une approche intergénérationnelle
  - Amélioration de l'offre proposée, lorsque s'associent des structures d'accompagnement de l'hébergement et des structures qui offrent des postes de travail,
  - Offre de formation partagée entre les partenaires concernés dans le cadre de l'adaptation des logements et lieux d'accueil aux handicapés.
  - Offre d'un dossier commun de demande d'entrée dans les maisons de retraite d'un même territoire géographique pour une amélioration du service à l'accès du public.

Des situations qui relèvent une réelle créativité de réponse alors que chaque structure conserve sa propre identité et exprime sa propre compétence.

- **Services partagés** : diverses situations
  - Partage d'une compétence technique,
  - Partage de moyens informatiques, une homogénéisation des procédures administratives et une possible polyvalence pour les salariés administratifs et comptables,
  - Partage de locaux et d'un premier accueil commun,
  - Création de pôles administratifs à l'intérieur d'une Fédération, voire le rapprochement des conseils d'administration.

- **Fusion** :
  - logique d'anticipation pour le développement d'un service
  - logique de territoire, maintien du bénévolat
  - Maintien d'une capacité de gouvernance et de direction
  - logique de capacité financière, de mise aux normes

2 - QUEL RESSENTI FACE À LA MUTUALISATION ?

D'une manière générale, la représentation de la mutualisation est largement positive tant par les termes évoqués que par les exemples cités.

- Notion d'échange, de partage, de solidarité,
- Notion de partenariat, diversifié, dans des logiques
  - sectorielles
  - intersectorielles (rapprochement partenaires publics/associations/organisations professionnelles)
  - territoriales (proximité).
- Notion de rapprochement et de mise en commun des moyens

L'ensemble de ces éléments positifs montre une dynamique, une meilleure efficacité au bénéfice du public, une consolidation économique et financière, des projets redynamisés.

La représentation de la mutualisation est quelquefois négative et suscite des craintes :

- perte d'identité,
- perte de l'autonomie, diversité associative,
- perte de la proximité, de l'usager.

Les animateurs font la synthèse de cette journée

La mutualisation revêt beaucoup de formes particulières, diversifiées. Il est intéressant de noter que les expériences évoquées ont été voulues, non par des injonctions, mais à l'initiative des structures, au bénéfice du public.

La mutualisation est un élément nouveau, complémentaire, un élément dynamique de la vie associative.

Il est fait remarquer que le projet de mutualisation doit entraîner l'adhésion des participants, des structures mais aussi des collectivités territoriales. La mutualisation ne pourra pas se faire sans partage des questionnements, sans confiance pour mieux se connaître, se comprendre. Il est important d'anticiper pour évoluer, s'adapter, sans "perdre son âme". Le travail de déconstruction est très intéressant pour mieux se retrouver, se redynamiser, se rapprocher.
Si la mutualisation se fait au service de l'intérêt général, de l'intérêt des usagers, elle peut permettre aussi la mobilité des salariés des structures. Il faut prendre du temps, anticiper pour ne pas oublier les salariés dans cette stratégie.

L'atelier, de par les exemples cités, a montré des projets qui ont du sens et qui sont ouverts.

Et s'il y avait une suite ? Des rencontres régulières pour pouvoir développer la mutualisation ?

2 - Quelles ressources, quels appuis dans l'exercice des responsables associatifs
Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités

2ème journée départementale des responsables bénévoles associatifs du 13 novembre 2009

Atelier n°2 "Quelles ressources possibles, quels appuis dans l'exercice de responsable associatif ?

PRÉSENTATION DE L'ÉQUIPE D'ANIMATION

- 1 animateur :	Mme Martine BARBIER-PRIEUR, Directeur des solidarités,
- 1 gardien du temps :	Mme DE SAINT PERN Elizabeth, Trésorière - Hôpital privé, Maison de retraite St Joseph, Chaudron-en-Mauges
- 3 intervenants :	Mme POSTIC, Directeur de l'URIOPSS Pays de la Loire M. PLE Directeur départemental de la Jeunesse et des sports du Maine-et-Loire Délégué départemental de la vie associative M. DELRUE, Directeur du FONDES Pays de la Loire

INTRODUCTION

L'animateur rappelle le rôle des associations, acteurs indispensables du champ social et sociétal soulignant plusieurs points du discours de Mr BECHU sur l'importance d'un travail en transversalité en lien avec les axes stratégiques et politiques de la collectivité départementale, du besoin de partenariat, de la relation de confiance entre les partenaires, des réponses du secteur associatif sur les problématiques, des moyens, de la mutualisation…

Il précise le but de cet atelier : repérer les personnes ressources au sens large (tout type de ressources) et connaître de manière plus précise les besoins et les manques (mieux les identifier).

PLAN DE L'ATELIER

L'atelier sera structuré autour de trois interventions suivies après chacune d'elle d'un temps d'échanges avec les participants. Les trois intervenants sont présentés.

COMPTE RENDU DE L'ATELIER

La présentation des aides et appuis possibles se déroule sur 3 niveaux successifs : opérationnel, fédéral et institutionnel.

1 - M. DELRUE, DIRECTEUR DU FONDES, EXPOSE À PARTIR D'UN DIAPORAMA LE RÔLE ET LES ACTIONS DU FONDES

Au sein du réseau France active, le FONDES apporte différents appuis aux structures sociales et solidaires (800 accompagnements conseils, financement pour 8 millions d'€uros/Caisse des dépôts et consignations) :

- appui à la création d'entreprise,
- appui en termes de conseil via le dispositif local d'accompagnement (DLA)/appui-conseil au développement des projets des associations,

- expertise auprès du monde associatif, accompagnement sur les activités des associations/appui au cœur de métier (projet, organisation activités),
- appuis collatéraux au cœur de métier (appui aux montages juridiques, fonction employeur),
- appuis financiers (accompagnement cycle de l'activité, avance de fonds, financement de trésorerie ou d'investissement/garantie sur emprunt bancaire) et en parallèle de l'activité : tours de tables financiers, recherche de solutions financières (conseil).

En tant qu'acteur de terrain, le FONDES constate :

- de fortes attentes en conseil (consolidation/305 structures en Maine-et-Loire),
- les postes de financement : 35 structures en Maine-et-Loire,
- les secteurs d'activité les plus demandeurs : insertion et éducation populaire 90 % et 10% du secteur médico-social.

Des éléments complémentaires ou précisions sont apportés au public à partir des échanges et des questions :

- Demande d'explication sur les 3 secteurs évoqués : 10% concernant le social, 90% pour l'éducation populaire et l'insertion.

Précision de Mr DELRUE : intervention du FONDES sur l'ensemble du champ associatif employeur y compris culture, sport… mais confirmation de deux pics pour l'insertion et l'éducation populaire,

Illustration complémentaire de Mr PLE - DDJS 49 :

- lors d'une fusion de deux clubs sportifs et d'une mutualisation de la partie Activités de trois CLHS en gestion associative sur la commune de Longué-Jumelles : appui apporté pour refaire la comptabilité et accompagner le projet, un travail et un appui à la stabilisation de l'association,
- autre exemple pour un projet de création d'emploi/obtention d'aides directes DRASS, DDASS 49 et CNSA.

Il faut aussi bien différencier les associations car la logique financière est différente pour les associations hors tarification et les structures médico-sociales tarifées. Les structures d'insertion sont régulièrement en demande d'appui du FONDES alors que l'intervention de cet organisme se trouve au contraire bien différente dans le cas d'une structure médico-sociale,

Il est souligné l'importance d'un travail en prévention afin d'éviter une situation critique (ce qui est vrai à un moment ne l'est pas forcément par la suite),

Il est constaté que la recherche d'argent n'est pas toujours au cœur des préoccupations des responsables associatifs mais il ressort des besoins plus ciblés sur du conseil et un regard extérieur,
Sur la question du recours au FONDES concernant la gestion des ressources humaines : pour un appui, le chargé de mission a besoin de poser un regard sur le fonctionnement de l'association et de disposer d'une connaissance complète de celle-ci afin de faire l'analyse et un diagnostic appropriés.

Le FONDES n'intervient pas dans l'accompagnement à la création d'une association. A partir d'un certain nombre de salariés, les problématiques de l'association nécessitent plus l'appui d'un consultant,

Question sur les financements "A quelle porte frapper pour plus de financements ?" : il est précisé "la capacité neutre" du FONDES à se placer en acteur médian auprès des pouvoirs publics mais il peut structurer la relation entre l'association et les institutions/pouvoirs publics.

2 - MME POSTIC DIRECTRICE, PRÉSENTE L'UNION RÉGIONALE INTERFÉDÉRALE DES ŒUVRES ET ORGANISMES PRIVÉS SANITAIRES ET SOCIAUX (URIOPPS PAYS DE LA LOIRE), À PARTIR D'UN SUPPORT DIAPORAMA, PAR LA COMPLÉMENTARITÉ DE L'ACTION DU RÉSEAU UNIOPPS (UNIONS RÉGIONALES) ET DU FONDES

2 piliers d'intervention : dimension politique et dimension technique (aide aux associations dans leurs responsabilités).

L'URIOPPS constate :

- Un contexte en mutation et des réformes :
  - ✓ Les politiques territoriales impactées par la mise en oeuvre de la RGPP,
  - ✓ Un contexte financier dégradé,
  - ✓ L'opération d'une fusion de la CNDVA (Conseil national du développement de la vie associative) et cohésion sociale,
  - ✓ La mise en concurrence par des appels à projets,
  - ✓ La standardisation (calibrage et réformes tarifaires actuellement importantes) ;
- Des réalités diverses et contrastés de la vie associative,
- Des besoins identifiés très variables et diversifiés.

Mme POSTIC présente les réponses de l'URIOPPS et leurs limites :

- Information, formation
- Amélioration des compétences
- Soutien dans les démarches politiques
- Accompagnement dans la conduite du changement et dans les conflits…
- Interpeller les pouvoirs publics
- Apporter un appui juridique
- Animer des commissions régionales et départementales
- Organiser des journées d'études

Des limites au regard de la liberté associative, de l'application du principe de subsidiarité, de sa capacité limitée à concrétiser en permanence l'Union, des évolutions des politiques publiques.

Des éléments complémentaires ou précisions sont apportés au public à partir des échanges et des questions :

Question de la concurrence : il est souligné la législation des services sociaux d'intérêt général (SSIG), directive Bercy (exclusion des SSIG)/circulaire pour rendre "euro compatible" la notion de subvention. Les collectivités territoriales ne sont pas forcément contraintes à passer un marché public,
Il est demandé quelle représentation des organismes par l'URIOPPS : secteur non lucratif, associations, fondations.

3 - M. PLÉ, DIRECTEUR DÉPARTEMENTAL DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS 49 PRÉSENTE, À PARTIR D'UN SUPPORT DIAPORAMA, LA DÉLÉGATION DÉPARTEMENTALE À LA VIE ASSOCIATIVE / MISSION D'ACCUEIL ET D'INFORMATION DES ASSOCIATIONS (MAIA)

Une nouvelle organisation se met en place à compter du 1er janvier 2010, la DDJS intègre la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS) qui a vocation à regrouper le pôle social de l'ex DDASS 49, une partie des services de la Préfecture/Droit des femmes/politique de la Ville sauf l'ANRU, une partie de la DDE logement social, DALO (plus de lien, plus de mutualisation).

La Vie associative à ce jour relève du Haut commissariat à la jeunesse qui assure la promotion de la vie associative en accompagnant notamment les associations agréées « jeunesse et éducation populaire » ainsi que les dispositifs de soutien à l'emploi associatif et à la formation des bénévoles,

Il existe des délégués à la vie associative dans chaque département (au sein des DDJS).

30 000 associations sont déclarées dans le 49 dont 13 000 en activité, 160 000 bénévoles, 800 associations nouvelles, 30 000 emplois sur le secteur (360 associations avec salariés, 8 000 sans salariés).

60% des associations disent pouvoir remplir leurs missions

M PLE constate que :

- Le renouvellement des administrateurs bénévoles est de plus en plus difficile. Il est nécessaire de bien préciser dans les statuts le rapport bénévoles/salariés (évocation de la loi 1982),
- Un problème récurrent d'accès à l'information, de dispersion des outils. Il existe un outil Waldec (Web Associations Librement DEClarées) : outil des différents services de l'Etat concernés par la vie associative/répertoire national des associations, subvention en ligne-Subv.net),
- Une attention particulière portée sur la fusion et la mutualisation (le partenariat comme démarche d'altérité).

Les réponses sont les suivantes:

- La mission d'accueil et d'information des associations (MAIA) animée par Monsieur PLE,
- Les points locaux d'accueil et d'information des associations (PLAIA) : relais de la MAIA sur les territoires pour apporter un service d'accueil et d'écoute ainsi qu'un appui technique à toutes les associations locales et porteurs de projets, créés dans le département en partenariat avec certaines collectivités locales et le secteur associatif (conventions avec les centres sociaux, associations et communautés de communes)/labellisés/financement d'un poste FONJEP/outils matériels/ 2 000 à 3 000 € par projet.

Les limites sont :

- Des positions ministérielles contradictoires
- Des coordinations aux moyens limités
- 50 % des associations hors réseau

<u>Des éléments complémentaires ou précisions sont apportés au public à partir des échanges et des questions :</u>

- Il est pointé l'importance du renouvellement des administrateurs, la nécessité de vigilance quant à la préparation de ce renouvellement et le partage des responsabilités. Pour assurer ce renouvellement, des outils existent (des personnes ressources aux CA par exemple),
- Appréciation des propos de Mr Plé sur la mutualisation : risque de perte d'identité et de proximité lorsque cette mutualisation est imposée (des pressions peuvent exister). C'est l'importance du projet avant tout qui amènera les rapprochements pour éventuellement d'autres services/ importance de l'attention portée aux administrateurs,
- Sur la question des fusions : il s'agit de faire bouger les cultures et de tendre vers une culture d'accompagnement mais il existe une limite : toujours un problème d'accès à l'association,
- Remarques d'une association sans salarié, immergée au cœur des problèmes de société (difficultés à recruter de nouveaux bénévoles, des contraintes en termes de formation et de temps disponible), souhaiterait être plus aidée et entendue mais apprécie cette journée comme espace d'expression et d'échanges,
- Besoin d'insister sur l'utilité sociale pour valoriser le bénévolat,

- Une expérience soulignée par une association caritative : rôle des fondations, pas de bénévoles mais des adhérents (donateurs, mécènes) qui font connaître et communiquent sur l'action des associations,
- A la demande d'un participant : rappel de la fonction et missions du dispositif local d'accompagnement (DLA) dans le département porté par le FONDES

CONCLUSION

Les questions ont porté essentiellement sur :

- des illustrations concernant les interventions concrètes des acteurs,
- la faiblesse du recours des associations à caractère social ou médico-social aux appuis existants (hors éducation populaire et insertion),
- l'importance de s'informer le plus tôt possible sur les aides potentielles sans attendre les situations critiques,
- le souci de la concurrence,
- la nécessaire vigilance quant à la préparation du renouvellement des bénévoles et au partage des responsabilités,
- la mutualisation, les groupements voire les fusions.

Il apparaît au terme des discussions que :

- 60% actuellement des associations disent pouvoir assumer leurs missions sans besoin d'appui particulier.
- Le recours au FONDES et / ou dispositif DLA est vraisemblablement sous utilisé.
- Le besoin d'appui souligné n'est pas nécessairement financier mais souvent concerne des aspects techniques / outils d'analyse.
- A propos du développement du projet associatif, les outils existent mais auraient besoin d'être mieux connus pour que les associations se les approprient.
- Il est essentiel de susciter des vocations pour renouveler le "capital humain" que sont les bénévoles et pour cela la bonne santé ainsi qu'un fonctionnement "lisible" des associations est indispensable.
- Il convient de favoriser la mise en place de réseaux pour partager et capitaliser les bonnes pratiques.

Conseil Général du Maine-et-Loire

Théâtre Foirail - Chemillé

Vendredi 13 Novembre 2009

2ème Journée départementale des responsables bénévoles associatifs du secteur Social et/ou Médico-social

FONDES PAYS DE LA LOIRE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

l'Europe s'engage en France

FONDES Pays de la Loire
Présentation

. Représentant de France Active en Pays de la Loire

. Au service de l'emploi local :

- par l'appui à la création d'entreprises
- par l'appui aux structures sociales et solidaires

. L'appui spécifique aux structures sociales et solidaires :

800 accompagnements conseils et financiers
15000 emplois dans les structures accompagnées
8 millions d'euros mobilisés

FONDES PAYS DE LA LOIRE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

FONDES Pays de la Loire

Les apports aux structures sociales et solidaires

. Des appuis au conseil : - centrés sur le cœur de métier :

appui au projet associatif
appui à l'organisation de l'activité

- collatéraux au cœur de métier :

appui à la fonction employeur
appui aux montages juridiques

. Des appuis financiers : - au cycle de l'activité :

financement de la trésorerie du projet
financement des investissements associatifs

- en parallèle de l'activité :

médiations bancaires
tours de tables financiers

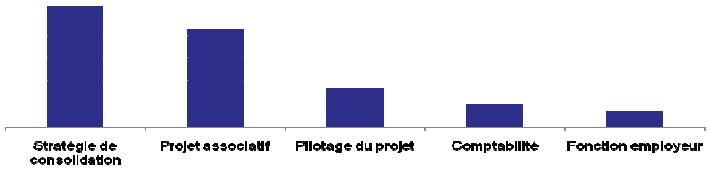
FONDES PAYS DE LA LOIRE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

FONDES Pays de la Loire

Constats et limites sur l'appui aux structures sociales et solidaires

. Les grandes attentes en conseil

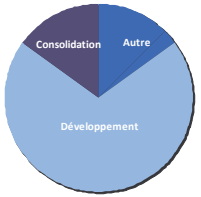
La tendance : le conseil en consolidation



En Maine et Loire
305 structures

. Les grands postes de financement

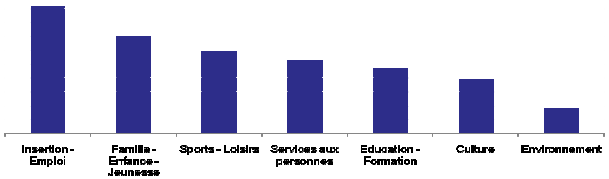
La tendance : le financement du développement



En Maine et Loire
35 structures

. Les grands secteurs d'activité

La tendance : l'insertion et l'éducation populaire



En Maine et Loire
le secteur social et médico-social
représente 10% des structures

FONDES PAYS DE LA LOIRE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

FONDES Pays de la Loire

Prospectives sur l'appui aux structures sociales et solidaires

Les constats font apparaître que :

- les appuis-conseils sont très centrés sur la consolidation du projet mais pour autant **le lien est faible entre conseil et financement** (11%)

- Les structures sociales et médico-sociales ne font que **très peu appel aux outils** d'appui-conseil et/ou de financement

Des pistes de travail :

- Comment **amplifier l'accès aux ressources de conseil** des responsables associatifs?

- Comment **faciliter l'accès aux financements de trésorerie** et d'investissement liés aux conseils en consolidation des projets?

- Comment **favoriser les passerelles** entre les dimensions fédérales et/ou institutionnelles et les appuis conseils?

FONDES PAYS DE LA LOIRE
FINANCEUR SOLIDAIRE POUR L'EMPLOI

QUELLES RESSOURCES POSSIBLES, QUELS APPUIS DANS L'EXERCICE DE RESPONSABLE ASSOCIATIF ?

Journée départementale des responsables bénévoles associatifs du Maine et Loire

13 novembre 2009

PLAN

- Les constats
- les réponses du réseau UNIOPSS/URIOPSS et leurs limites
- Les prospectives

LES CONSTATS

- Des politiques publiques et sociales en pleine mutation
- Un contexte financier dégradé
- Des défis sociaux qui se heurtent parfois aux objectifs de rationalisation et de performance économique
- Des réalités très diverses et très contrastées de la vie associative
- Des moteurs d'engagement dans la vie associative en pleine évolution
- Un questionnement : antinomie entre la recherche de l'engagement en proximité (sociale ou territoriale) et le nouveau modèle qui impose une certaine distance gestionnaire
- Des politiques territoriales de soutien à la vie associative à géométrie variable
- Des besoins d'appuis et de ressources à la fonction d'administrateur très variables

les réformes en 5 expression

- DECLOISONNEMENT
- RATIONALISATION
- MISE EN CONCURRENCE
- CONTRACTUALISATION
- COOPERATION
- STANDARDISATION

ZOOM sur les besoins des administrateurs et de leur association

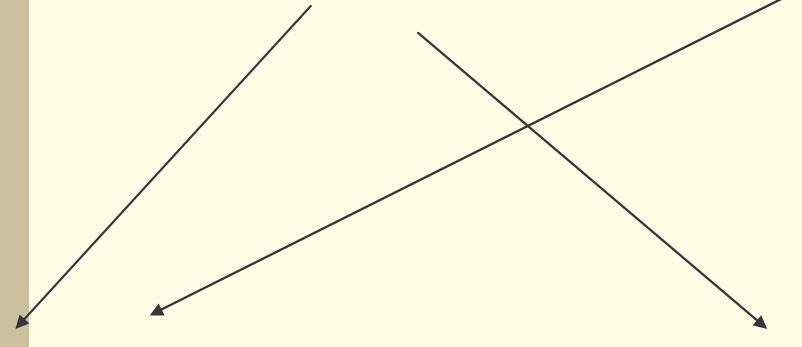
- La pyramide de Maslow des besoins des administrateurs
  - Taille des associations
  - Expérience passée des administrateurs
  - Connaissance du secteur et appréhension des enjeux par les dirigeants bénévoles
  - Niveau de maturité du projet associatif et de son ambition

→ Des demandes très diversifiées et d'un niveau de complexité à géométrie variable

LES REPONSES et Leurs limites

Niveau d'intervention de l'URIOPSS

- Niveau politique
- Niveau technique



- Niveau collectif
- Niveau individuel

Concrètement

- Demandes de soutien très diverses
  - Information, formation
  - amélioration des compétences , veille
  - Conduite du changement
  - Vie associative (délégations, recrutement et engagement des bénévoles , charte , communication associative)
  - Management RH (recrutement des dirigeants…)
  - accompagnement dans les conflits
  - Soutien dans des démarches politiques

DECLINAISON en ACTIVITES

- Réagir à l'actualité, construire des propositions et interpeller les pouvoirs publics
- Animer des commissions régionales et départementales dans les différents secteurs
- Organiser des journées d'étude et de réflexion
- Accompagner nos adhérents dans leurs projets (vie associative, démarche d'évaluation, ressources humaines…)
- Apporter un appui juridique (droit des associations, droit social, droit des établissements sanitaires et médico-sociaux…)
- Construire et animer des formations ou des interventions ciblées

LES LIMITES

- application du principe de subsidiarité
- Liberté associative et le principe d'indépendance d'action des membres
- Difficulté de la mission d'une fédération : concrétiser l'Union « à tout moment »
- Les ambitions du projet du réseau UNIOPSS/URIOPSS face à certaines évolutions des politiques publiques.
- Difficultés à porter notre fonction « tribunitienne »

Les prospectives

- **RENFORCER** la cohérence de la représentation associative de solidarité, celle de l'économie sociale
- **AFFIRMER** dans tous les lieux pertinents la nécessaire place des corps intermédiaires
- **FAVORISER** des politiques de formation aux responsabilités associatives innovantes et performantes
- **INCITER** les responsables associatifs à des réflexions dynamiques sur la coopération , les complémentarités , et l'enjeu des alliances au-delà des enjeux de pouvoir
- **SUSCITER** collectivement les réflexions autour de la tarification , le financement des projets
- **PESER** de tout notre poids sur notre vision des relations avec l'Etat et les collectivités territoriales et (partenariat / prestataire)
- **SOUTENIR** avec discernement le débat sur la « taille critique » parfois à « contre courant »
- **CONSTRUIRE** de nouveaux ponts (mécénat…., alliances inter fédérale et inter réseau URIOPSS)

Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

60% des associations disent pouvoir remplir leurs missions

Constats :

- Sur le projet associatif
- Le renouvellement des administrateurs bénévoles
- L'organisation territoriale
- L'information
- Le partenariat et la mutualisation

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
LE HAUT COMMISSAIRE À LA JEUNESSE

Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

Réponses :

- La Mission d'accueil et d'information des associations (MAIA)
- Les points locaux d'accueil et d'information des associations et des lieux de ressources
- Le dispositif local d'accompagnement
- La formation des bénévoles et le Conseil de développement de la vie associative (CDVA)
- Les têtes de réseau et coordination associatives

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
LE HAUT COMMISSAIRE À LA JEUNESSE

Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

Limites :

- Une réponse de l'Etat avec des positions ministérielles contradictoires
- Des coordinations aux moyens limités
- 50 % des associations sont hors réseau

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
LE HAUT COMMISSAIRE À LA JEUNESSE

Direction Départementale de la Jeunesse et des Sports

Prospectives :

- Les coordinations
- Les réseaux
- Les centres de gestion
- La conférence nationale de la vie associative

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Premier ministre
LE HAUT COMMISSAIRE À LA JEUNESSE

3 - Responsabilités des administrateurs bénévoles - Madame O. Sampeur, Directeur enfance famille

CONSEIL GÉNÉRAL DE MAINE-ET-LOIRE

DGA DÉVELOPPEMENT SOCIAL ET SOLIDARITÉ
DIRECTION ENFANCE FAMILLE

Réf. à rappeler : OS/SV
Affaire suivie par : O. SAMPEUR
Téléphone : 02 41 81 41 77
Télécopie : 02 41 81 46 36

Angers, le 21 janvier 2010

2ème journée départementale des responsables bénévoles associatifs du 13 novembre 2009

Atelier 3 « Responsabilités des administrateurs bénévoles »

Plan :

- Présentation par M. Renon, ancien directeur d'établissements sanitaires et sociaux, administrateur URIOPSS : de la question du sens de l'engagement de l'administrateur.

- Témoignage de Mme Branger, Présidente de l'APIJ : son expérience, sa place de Présidente.

- Présentation de Mme Moulinier, Conseillère technique à l'URIOPSS : sur les responsabilités.

- Temps d'échange.

- Présentation par M. Sallé, société Acor Conseil : les tensions dans les organisations, quels sont les leviers dont on dispose ?

1) L'ENGAGEMENT

La prise de responsabilités doit prendre sa source dans son engagement.

Le sens des mots :

Bénévole signifie qui veut bien.

Administrateur : quelqu'un qui veut bien gérer, décider au sein d'une association

Administrer : prêter son aide, enseigner, diriger, organiser.

Responsable : quelqu'un qui se porte garant, personne qui fournit l'assurance de quelque chose. Personne ayant une fonction de décision et devant rendre compte de ses actes.

Responsabilité : charge qui confère l'initiative de ces décisions.

Engager : se porter garant.

Engagement : action de s'engager dans un acte.

Il ne faut pas restreindre le sens des mots.

Eléments constitutifs de l'engagement

Par exemple l'engagement dans une association de solidarité provient :

- du sentiment d'une injustice, de la volonté de défendre une cause que l'on présume juste,

- du sens du souci de l'autre,

- de la finalité humaine,
- du désir de sortir de sa sphère individuelle
- d'une démarche individuelle : la volonté de s'engager dans une association,
- conception de la gratuité : don de soi

Il existe 3 types d'engagement :

- l'engagement par nécessité,
- l'engagement de participation : l'homme satisfait ses besoins,
- l'engagement de transformation: l'homme satisfait ses besoins spirituels.

Les éléments substantiels

- il faut que les actions soient réelles et qu'elles soient cohérentes avec le projet associatif,
- il faut savoir satisfaire les usagers et les acteurs afin d'améliorer l'engagement,
- il faut trouver une bonne orientation stratégique c'est-à-dire faire les bons choix politiques à l'intérieur de l'association,
- trouver un équilibre entre l'identité individuelle et la réputation collective,
- le besoin de reconnaissance est très important.

Les causes

- les mécanismes d'usure = difficultés en interne
- bien manager les aspects de la gouvernance
- la Conseil d'administration doit prendre de la distance avant de prendre des décisions
- des administrateurs démobilisés par l'excès de réglementation
- insatisfaction des pouvoirs publics, des usagers, des partenaires
- la distanciation = problème de la mutualisation

Il faut se regrouper entre associations pour mieux gérer une seule association et maintenir les liens entre administrateurs décideurs et les acteurs professionnels et les bénévoles.

Un moyen

Les institutions réclament une démarche éthique.

Ethique = recherche de la meilleure solution

Démarche éthique : quand on ne sait pas comment s'y prendre.

3 volets existent :

- l'éthique de conviction : valeurs partagées pour la finalité de l'association,
- l'éthique de discussion : confiance, liberté d'expression,
- l'éthique de responsabilité : chacun engage une parole authentique

Conclusion :

L'engagement est l'élément moteur nécessaire à la finalité d'une association. C'est le plaisir de servir, la volonté de donner. C'est grâce à l'engagement bénévole de chaque associé que la responsabilité juridique peut être assumée.

2) TEMOIGNAGNE MME BRANGER – APIJ

Evolution de l'association APIJ (Action Préventive et Insertion de la Jeunesse).

L'association repose sur 3 volets d'activités :

- l'appui technique a certaines prestations pour le Conseil général
- deux établissements : protection de l'enfance et l'insertion (structure à Candé et accueil éducatif enfants 6-14 ans et +14 ans)
- 1 filiale entreprise insertion par l'économie

Identifier les besoins

1er besoin : problème de la relève, il faut anticiper sur la relève afin d'assurer la pérennité de l'association en attirant de nouveaux collaborateurs. Il faut également un point commun sur l'engagement.

2ème besoin : le partenariat avec les professionnels, il faut s'adapter au contexte

L'opportunité : en l'occurrence pour l'APIJ, existence d'une obligation de mettre en place une évaluation en interne afin d'évoluer, décision d'étendre l'évaluation aux instances associatives.

Les actions entreprises

* Un audit interne assuré par un consultant externe, ce qui permet en même temps de revisiter les statuts et le projet associatif.

* Nécessité de formaliser ses valeurs.

* Mettre en place une réflexion sur les obstacles à l'engagement. Comment faut-il faire ? Mettre en place un nouveau projet, il faut se réorganiser.

Mise en œuvre 1

* Le temps de réunion pour chacun est différent, tous les acteurs ne peuvent pas attribuer le même temps de présence à l'association, en fonction de leurs engagements extérieurs.

* Mettre en place une liste de diffusion afin d'envoyer les mails et informer tous les acteurs du travail effectué.

* Mettre en place un système d'information très cadré.

* Partager les dossiers en fonction des intérêts de chacun.

* Fixer un bureau mensuel à date et heure fixes où les problèmes de fond sont débattus.

* Faire un point de situation une semaine au préalable.

* Etablir un relevé d'informations trimestriel.

Premiers résultats

- Reformulation du projet associatif et des statuts.
- Recomposition du bureau.
- Réflexion sur les orientations.

Conclusion

Tout ceci pour trouver un partenariat avec, entre autre, le Conseil général afin de partager les mêmes valeurs politiques dans le respect de l'engagement des bénévoles.

3) LA RESPONSABILITE

Les associations sont responsables avec d'autres acteurs des évolutions de la société dans un engagement donné.

Le projet associatif n'est pas obligatoire mais il permet d'assurer l'identité de l'association. Il permet d'asseoir l'association dans des valeurs.

Pourquoi un projet associatif

- il permet de donner du sens à l'association afin d'affirmer son objectif = l'âme de l'association.
- importance du bénévolat qui apporte de la souplesse dans la prise en charge (ex: animateurs dans les maisons de retraite).
- le projet associatif correspond au "fil rouge".
- il est une des bases de la gouvernance associative.
- il permet de mieux organiser les rapports entre les membres de l'association.
- il permet de situer l'association dans son environnement, de se positionner ou non en tant que partenaire.

C'est un outil indispensable d'identité afin de se rapprocher d'une autre association dans le but d'une mutualisation.

Il est conseillé que l'ensemble des membres participent à la réalisation du projet associatif.

Il doit être construit en lien avec l'assemblée générale et il doit être revu régulièrement.

Responsabilités = obligation de répondre à ses actes

- 1 faute (elle peut être non intentionnelle)
- 1 dommage (peut engager la responsabilité du dirigeant)
- 1 lien de causalité entre la faute et le dommage

La responsabilité est de plein droit.

Responsabilité civile

C'est l'association qui est responsable civilement des actes. Chaque membre du bureau à une responsabilité, c'est pourquoi il faut revoir régulièrement les statuts au regard de l'évolution de l'association.

Responsabilité civile personnel du dirigeant à l'égard de l'association

- Quand il commet des fautes dans sa gestion
- Quand il ne respecte pas les missions rédigées dans les statuts
- Quand il n'exécute pas la totalité de sa mission
- Quand il va au-delà de son mandat.

Le mandat est à titre gratuit en général.

Responsabilité civile personnel du dirigeant à l'égard des membres ou des tiers

C'est l'association qui est responsable.

Responsabilité pénale = sanction

- principe de la légalité des peines "nul n'est responsable que de son propre fait".
- l'association est responsable des infractions commises pour son compte par ses représentants.

Anticiper

De nombreux moyens permettent d'anticiper :

- Etre assidu aux conseils d'administration
- notifier les désaccords sur procès verbal
- revoir les statuts et règlement intérieur
- souscrire une assurance responsabilité civile

Les 4 moyens du dirigeant :

- clarifier les missions et les moyens du personnel
- posséder un organigramme clair et des fiches de poste précises
- avoir une autorité suffisante
- avoir des compétences nécessaires

4) ECHANGE

- Y-a-t-il un âge limite pour être administrateur?

Non.

- Qu'est ce qu'un registre ?

Un livre numéroté où sont inscrites toutes les décisions du CA.

- Question sur la durée des mandats.

Pour l'ADMR, un mandat se limite à 12 ans de façon consécutive ou non.

- Avez-vous constaté une baisse des vocations face à toutes ces responsabilités ?

Non pour l'URIOPSS ou pour l'APIJ.

- La responsabilité sur le plan hygiène et sécurité est-elle la même que dans une entreprise ? Oui le droit du travail est le même pour tous.

5) TENSIONS DANS LES ORGANISATIONS

Différents types de situations :

- risques au niveau des conditions de travail
- les relations conflictuelles
- les projets de fusion
- les changements non mis en œuvre
- les départs non préparés (administrateurs, salariés…)

Les tensions peuvent être liées :

- aux changements dans l'organisation du travail
- aux exigences du salarié
- aux contraintes du travail
- aux relations et/ou comportements

Les structures associatives sont plus complexes qu'une entreprise:

- les organisations sont complexes
- le changement dans la structure est difficile à conduire du fait de la multiplicité des acteurs
- il n'y a pas d'organisation idéale

Points de vigilance

- éviter de nier les situations

- éviter d'aller directement aux solutions, prendre toujours le temps de la discussion pour trouver des solutions adaptées

- maîtriser sa pratique de communication

4 étapes clés (avant de trouver une solution)

- analyser la situation

- rechercher plusieurs hypothèses de solutions

- décider

- mettre en œuvre

1ère étape : analyser pour comprendre

Quels éléments j'ai besoin pour comprendre ?

2ème étape :

L'analyse doit nous aider à trouver les bonnes solutions

3ème étape :

Un changement se programme sur plusieurs jours. Il faut décider des hypothèses, fixer des priorités et expliquer ce qu'on va faire.

Les différents points évoqués pendant la discussion :

- *La visibilité des financements* : la notion de budget prévisionnel, de budget "autorisé". La question de l'affectation des résultats.
- *Le renouvellement du conseil d'administration* :

- l'idée est émise de préparer son départ dès le début de son mandat et penser à son remplacement,

- une certaine ouverture sur les compétences (à réfléchir : la notion d'âge et celle de la durée de mandat,

- l'idée de responsabilité de l'administrateur, parfois vécue comme "repoussoir". Etre à l'écoute des possibilités et des limites de chacun. Avoir une bonne connaissance du cadre juridique et de sa complexité peut être une piste.

- Le rôle essentiel du Conseil d'administration – un travail de réflexion collective indispensable pour une bonne "guidence" de l'association.

- les différents leviers pour agir en cas de difficultés. Bien réfléchir au rôle et à la place de chacun (salarié, administrateur (avec un statut d'employeur…) bénévoles…). Prendre le temps des décisions et anticiper.

- la vigilance nécessaire pour suivre les évolutions du paysage associatif (fusion, mutualisation…savoir se donner le choix…).

Conclusion par Monsieur GILLET, premier Vice-président, chargé du Développement social et des solidarités

2e journée départementale des responsables bénévoles associatifs du secteur social et médico-social
Vendredi 13 novembre 2009 - Théâtre Foirail – Chemillé

Mesdames, Messieurs, il m'appartient de conclure cette deuxième journée départementale des responsables associatifs. Ce matin le Président Béchu est arrivé avec un discours qu'il a laissé sur la table. Quant à moi, je n'ai pas de discours mais j'ai mis quelques idées sur le papier tout au long de la journée.

Je voudrais d'abord remercier les coproducteurs de cette journée, parce que si ce n'est pas un film, c'est un vrai scénario qui s'est déroulé ; et je dois dire j'ai été assez admiratif ce matin de voir les agents du Conseil général et les représentants des associations ensemble, simultanément travailler en direct pour vous présenter ce travail. Vraiment, c'est une véritable coproduction Associations / Conseil général.

Je voudrais vous remercier parce que vous avez pris beaucoup de votre temps depuis 2 ans. Et pour avoir participé à un certain nombre de réunions, je dois dire que vous n'avez pas économisé votre matière grise pour nous apporter toute la production de ce matin et de cet après-midi et je sais que ce n'est pas fini. C'est quelque chose d'assez innovant et je ne connais pas beaucoup de département où cette technique est mise en œuvre de cette façon là. Donc, merci du fond du cœur à la centaine de personnes qui est venue travailler avec nous pour examiner les modalités, les finalités de l'action sociale et médico-sociale qui nous réunit aujourd'hui.

En tant que 1er Vice-président chargé de l'action sociale et des solidarités, je me sens totalement partie prenante, évidemment, dans ce qui a été dit et je dirais que maintenant, je m'efforcerai d'être co-exécutant de vos réflexions et de vos propositions qui sont nombreuses et variées. Je ne dirais pas trop nombreuses même si chacun voit un peu "midi à sa porte", c'est vrai. Le rôle du politique est d'arbitrer entre l'intérêt général et la somme des intérêts particuliers qui sont évidemment chacun tous légitimes. C'est maintenant aux élus de décider.

Nous le faisons dans un contexte institutionnel évolutif, vous le savez, notamment ceux qui sont élus dans d'autres instances ; évolutif et instable dans un contexte financier contraint. Christophe Béchu ce matin s'en est fait l'écho, j'y reviendrai très brièvement. Cette contrainte s'impose à nous, élus du Conseil général, dépositaires de la volonté politique de nos concitoyens. C'est à nous de définir la ligne stratégique du Département et d'arbitrer entre des priorités qui sont toutes légitimes comme je le disais.

Depuis 2 ans en effet, les évolutions institutionnelles et réglementaires ont été nombreuses, trop nombreuses peut-être et surtout trop rapides. Transfert de compétence de l'État vers les collectivités, en particulier le Conseil général. Je pense au plan départemental de l'habitat et aux compétences des aides à la pierre, je pense à la mise en place de la PCH d'abord pour les handicapés adultes et maintenant pour les enfants, transfert partiel des tutelles pour les majeurs, problématique des financements de la caisse nationale de solidarité pour l'autonomie, la CNSA sur l'APA, puisque comme vous le savez, l'État, à travers la CNSA, devait financer 50 % de l'allocation personnalisée pour les personnes âgées et qu'il en finance à peine 30 % et je dirais de moins en moins, ce qui oblige la collectivité départementale à se substituer à l'Etat.
D'un côté, transferts de compétences, transferts de responsabilités et de l'autre, peu de transferts financiers. Certains d'entres vous sont des responsables de collectivités locales et ils savent de quoi je parle.

Vous avez entendu ce matin un certain nombre de mots qui fâchent ou plutôt qui interrogent. Les mots de "tutelle" par exemple, les mots de "prestataires de services". Êtes-vous simplement des prestataires de services ou n'êtes-vous pas plutôt des partenaires ?

On a beaucoup parlé de financements : financement des projets bien sûr, mais aussi non financements de projets associatifs. On a entendu parler de contrôle (sous-entendu tatillon), on a entendu parler d'identité, de valeur, de perte d'autonomie. Soyons lucides, réalistes et quelquefois un peu utopiques, il faut l'être !

Le Conseil général, c'est un budget total approximatif de 600 000 000 €, somme importante évidemment. Le seul budget social est de 300 000 000 €, c'est-à-dire que 50 % du budget total du Conseil général du département c'est l'action sociale au sens large.

Et, cette action sociale, c'est une dépense obligatoire, bien évidemment avec des marges de manœuvre qui sont vraiment très limitées. Il faut prendre soin bien sûr des personnes âgées dans les établissements, c'est 28 000 000 € pour les personnes âgées, il faut prendre en charge les 1 800 enfants qui sont confiés à l'aide sociale à l'enfance (90 000 000 €), l'APA, c'est 50 000 000 € environ, l'aide sociale au logement, près de 50 000 000 € pour les personnes handicapées, etc., etc.

C'est donc dire si nos marges de manœuvre sont extrêmement limitées, d'autant plus que le vieillissement de la population de valides ou de personnes handicapées est un fait sociétal qui est positif certes et incontournable, mais qui nous pose le problème du financement à la fois de la protection sociale et de tout ce qui est lié au vieillissement.

Le président l'a dit ce matin, la crise économique actuelle a handicapé nos ressources. La principale ressource des conseils généraux c'est, vous le savez, la taxe professionnelle mais elle est directement liée à l'activité économique. Nous sommes en crise, la TP diminue et on nous annonce sa suppression prochaine.

Les droits de mutation immobiliers sont une recette importante pour les Conseil généraux. Cela représentait pour nous 68 000 000 €, actuellement 42 000 000 € soit 26 000 000 € de moins en l'espace de 18 mois. Or, il faut savoir qu'un point d'impôt dans le département c'est 1 200 000 €. Cela veut dire que l'on devra augmenter les impôts de 15 % à 20 % simplement pour compenser la perte des droits de mutation !

Je m'écarte un peu du sujet, mais c'est pour souligner nos difficultés qui sont réelles et incontournables. Nous ne pouvons pas demander plus à nos concitoyens. Les possibilités contributives ne sont donc pas extensibles à un moment où l'effet de ciseaux que nous redoutions depuis quelques années est arrivé ; des dépenses sociales en augmentation liées à la crise et des recettes en diminution liées également à la crise.

J'espère que cette crise ne va pas durer trop longtemps parce que nous aurions des problèmes majeurs et je sais déjà que certains départements sont en faillite virtuelle car on ne peut pas augmenter les impôts ainsi que les emprunts et on ne peut pas non plus diminuer la prise en charge de nos concitoyens.

La réforme des collectivités territoriales s'inscrit évidemment dans ce contexte et nous aspirons à une meilleure lisibilité des actions des diverses collectivités, communes, communautés de communes, départements et régions.

Mais j'arrête là ma litanie qui peut paraître un peu pessimiste…

Il y a tant de richesses dans tout ce que j'ai entendu depuis ce matin notamment dans tout ce qui a trait à la gouvernance et à la responsabilité associative à travers la mutualisation. Tout à l'heure par cet atelier, j'ai vu qu'il y avait 40 mots différents qui ciblaient ce qu'était la mutualisation, chacun apportait sa pierre à l'édifice et c'est extrêmement intéressant. La transversalité : transversalité entre les associations du Conseil général, souvent entre les services du Conseil général eux-mêmes et puis entre vos associations également ; elle s'effectue dans tous les sens. Le partenariat, la place de l'usager n'oublions pas que l'usager, on en a peu parlé mais il est partout, il est dans votre finalité, dans votre philosophie et dans la nôtre bien évidemment.

J'ai entendu ce matin des mots qui m'ont interpelé mais qui sont réels « Comment guider sans être directif ?» « Comment former sans formater ?». Je dirais comment rester libre, actif et solidaire dans un monde d'égoïsme et d'individualité qui se replie sur lui-même avec l'aggravation de la crise alors qu'il faudrait faire l'inverse.

Donc, nous avons tous un chemin à faire, une philosophie à réexaminer. Comment redonner du sens voire un sens à l'action sociale qui est notre domaine commun. Mais j'ai envie de dire, n'ayons pas peur d'agir et de progresser. Les collectivités évoluent, l'État également, nos associations et le Conseil général doivent aussi évoluer. C'est un pari que nous devons relever ensemble, sans arrière pensée ni faux semblant, en toute transparence. Notre société a toujours été confrontée à de réelles incertitudes et les acteurs du monde associatif, social et médico-social que vous représentez se retrouvent avec nous en première ligne comme un rempart avant la rupture du lien social et cela est important.

Votre présence, vos remarques et même vos critiques témoignent d'un engagement fort, parfois complexe, toujours chronophage parce qu'il faut y passer beaucoup de temps, mais toujours exaltant, passionnant, enrichissant.

Ces difficultés que vous rencontrez, ce sont aussi les nôtres. Le Département, en tant que chef de file de l'action sociale, voit ses interventions s'élargir sans cesse et plus vite que les ressources. Je dirais même que nos travailleurs sociaux en interne demandent eux aussi plus de moyens comme vous et quelquefois d'ailleurs, ils sont un peu jaloux de ceux que nous vous octroyons et que nous n'accordons pas toujours à nos travailleurs sociaux. J'espère que les directeurs n'écoutent pas !

Notre conviction, c'est que les questions auxquelles nous avons à faire face, le handicap, le maintien à domicile, la prévention des maltraitances, les préventions générales, l'accompagnement aux plus démunis, ont plus de chance de trouver des réponses si nous agissons ensemble, si nous unissons nos compétences et si nous intervenons de manière concertée.

Mutualisons donc nos idées et nos moyens sans jamais oublier notre finalité commune : aider les plus faibles, les plus fragiles à se relever, à avoir des projets de vie, à être accompagnés. Ce partenariat est le fruit d'un dialogue entre nous tous, d'échanges d'expériences, de bonnes pratiques, de confrontation d'idées ; c'était l'objectif de ces journées.

Mais notre partenariat doit également nous permettre de préparer l'avenir ensemble, de poser les bases d'une collaboration future, et ce matin le Président a évoqué le schéma médico-social départemental qui va être mis sur les rails, il est déjà plus qu'en préparation et nous comptons sur vous les associations pour je dirais "écrire". Nous avons mis la trame, maintenant vous mettrez les chapitres avec nous. C'est le fruit d'une collaboration. Nous aurons ainsi l'un des premiers schémas unique d'organisation médico-sociale, au niveau national, élaboré de cette façon là.

Dans le projet Anjou 2014, projet global du Conseil général, nous avions retenu 6 priorités et l'une de ces priorités s'appelle « Pour des solidarités toujours plus actives ». En effet l'action sociale est le cœur des cibles de l'action départementale. Elle doit s'envisager globalement à travers tous les territoires et les populations. Il s'agit encore une fois de répondre à des exigences d'efficacité sans rien renier de nos valeurs communes.

Nous allons donc continuer à travailler avec vous, si vous le voulez bien, pour finaliser les outils parce que l'on vous l'a dit, en décembre prochain, puis au printemps, le Conseil général vous offrira les outils qui n'ont pas encore été finalisés.

Merci à tous les organisateurs, associatifs et Conseil général, merci à tous les machinistes, j'allais presque dire, les metteurs en scène, merci au journaliste qui a assuré le fil rouge, merci également à la ville de Chemillé qui a la chance de posséder cet ensemble extrêmement esthétique d'abord, pratique ensuite. Je remercie l'adjointe au maire de Chemillé qui est là, Monsieur Mignard étant absent actuellement mais la ville de Chemillé nous offre le vin d'honneur auquel nous vous convions dans quelques instants.

Merci à tous, et je n'en doute pas, que nous nous retrouverons dans 2 ans.

Retrouvez également :

Les comptes rendus des travaux des groupes de travail qui ont eu lieu entre la 1ère journée de novembre 2007 et celle de novembre 2009 :

1 - Gouvernance associative - Pilotage de l'action - Madame O. Sampeur, Directeur enfance famille

COMPTE-RENDU DE LA RENCONTRE DU 5 NOVEMBRE 2008
GROUPE N° 1 – PILOTAGE DE L'ACTION

Présents :

- Béatrice LOTTIERE, directrice générale ACADEA
- Monsieur VERSILLE, administrateur ALPHA
- Madame MARTIN, Vice-présidente du Conseil général
- Grégoire DELRUE, directeur FONDES
- Marie-Hélène ROBICHON, présidente l'UDAAFAM
- Colette MANDRET, présidente ADAPEI 49
- Danielle NAITALI, administrateur UNA 49
- Jean-Jacques BOUTTEREUX, président AAPAJT
- Jacqueline BRANGER, présidente AAPIJ
- Jacques FEVRE, président de LA GABARRE
- Arnaud ETEVENAUX, directeur UNE FAMILLE UN TOIT
- Sophie MANCEAU, responsable ETAPE
- Catherine NE, directrice PACT ANJOU HABITAT
- Laurence CARTEREAU, directrice ARAMIS
- Odile SAMPEUR, directrice enfance-famille, DGADS

Excusé :

- Monsieur JAN, association Enfant dans la Cité

Madame MARTIN, en introduction, rappelle la démarche générale du Conseil général, de poursuivre l'accompagnement des bénévoles associatifs afin de les aider à conforter, voire parfois pérenniser la dynamique associative, pilier essentiel d'une politique départementale.

3 axes de réflexion ont été privilégiés à la suite des rencontres de novembre 2007 :

- Le pilotage de l'action
- Le pilotage financier
- La communication

Chacun des groupes se composant de 4 acteurs clef :

- Un élu (Mme Martin M.P)
- Un référent associatif (Mme Loitière, DG ACADEA)
- Un cadre DGADSS (Mme Sampeur, DEF)
- Un animateur (non désigné)

Le calendrier de la démarche a aussi été posé, le travail de chaque groupe devant être un support pour une 2ème rencontre avec les associations prévues en novembre 2009.

L'objectif de notre groupe de travail est de mettre à disposition des associations et du Conseil général un outil de pilotage de l'association, au-delà du seul cadre financier. Cet objectif pouvant se traduire par la réalisation d'un "guide de bonne pratique" en matière de pilotage des activités ou des actions.

Le débat a été extrêmement riche entre les participants du groupe, vous trouverez ci-joint 3 fiches repérant les points essentiels, qui seront à débattre et à approfondir lors de notre prochaine rencontre.

Point à noter :

Une partie du groupe souhaite remettre en cause le terme "guide de bonne pratique" qui pourrait être rédigé après les réunions de travail.

D'autres mots sont évoqués : guide ? repère ? fil rouge ?

Débat à reprendre

Débat à reprendre.

La prochaine rencontre pourrait permettre de reprendre certains points évoqués, en sériant les différents domaines de pilotage de l'association qui nécessiteraient une organisation particulière, ainsi que peut-être "les outils" permettant d'y répondre.

- Besoins du public
- Mission de l'association
- Stratégie, contrôle, suivi

Prochaine réunion le :

Vendredi 30 janvier 2009 à 9H30

au CCPD

rue Anne Franck à ANGERS

OBJET DE L'ASSOCIATION

Avant d'aborder la question de l'action portée, il paraît essentiel que le projet de l'association soit lisible pour tous (quelque soit l'échelle), ce qui implique un partage de valeurs communes entre les membres du Conseil d'administration :

- Mobilisation du Conseil d'administration ou remobilisation : acquérir une certaine vigilance / capitalisation expérience, assurer la continuité.

- Analyse essentielle, régulière pour situer l'écart entre la philosophie du projet et son application → gouvernance ?

- Se donner les moyens d'une analyse régulière de la pertinence des besoins, ce qui implique une ouverture de l'association et une certaine recherche du partenariat.

- Pouvoir adapter le projet à la réalité ? aux moyens ?

LE PILOTAGE DE L'ASSOCIATION

- **Le rôle, la fonction, le statut de chacun (de l'usager au président)**

Donnée importante, peut avoir une dimension variable, a de l'importance dans la négociation éventuelle.

- **Qui pilote l'action ?**

La place de chacun :

- Financeurs
- Bénévoles
- Salariés
- CA
- Fédération
- Réseau - partenaire

Plan d'une stratégie d'association ?
Quel équilibre ?
Quelle limite ?

- **La place du Président et le processus décisionnel**

- **Définition de la gouvernance**

Définir, valider l'objectif à atteindre, vérifier les modalités de mise en œuvre.

Le pilotage conduit l'activité en fonction d'un plan de vol.

(A travailler la différence entre ces deux mots).

- **Nécessité absolue de bien situer la gouvernance de l'association.**

- **La vie démocratique de l'association**

Apporter sa pierre au projet ?

COMMENT PILOTER ?

- **Nécessité d'évaluer le plan de vol, en cours, par la gouvernance**

Atteinte de l'objectif fixé ? niveau d'alerte, ou se situe-t-il ?

La question de la procédure d'évaluation interne ? externe ?

- **Les différents outils possibles :**
  - Charte des procédures inhérentes à la prise de décision
  - Fiche de poste
  - Convention bénévolat

- **Essayer d'anticiper les "fluctuations de la vie associative"**

Comment ?

- **Bien analyser les articulations entre :**
  - Administrateur
  - Technicien (notion de compétence, "bonne volonté", le statut de chacun)

- **Situer les "zones de pouvoir"**

Asseoir les délégations d'une façon précise.

Charte ?

En effet, "l'outil" à construire doit pouvoir aider toutes les associations, et respecter leur spécificité, leur richesse, ne pas représenter "une norme" trop rigide.

COMPTE-RENDU DU 30 JANVIER 2009
GROUPE DE TRAVAIL N° 1 ASSOCIATIONS

Etaient présents :
- Sophie MANCEAU, responsable ETAPE
- Grégoire DELRUE, directeur FONDES
- Jacques FEVRE, président de La Gabarre
- Colette MANDRET, présidente de l'ADAPEI 49
- Jean-Jacques BOUTTEREUX, président de l'AAPAI
- Jacques VERSILLE, administrateur ALPHA
- Jacqueline BRANGER, présidente APIJ
- Béatrice LOITIERE, ACADEA
- Odile SAMPEUR, directrice enfance-famille, DGADSS

Etaient excusés :
- Laurence CARTEREAU, directrice ARAMIS
- Hélène ROBICHON, présidente UDAAFAM

Etaient absents :
- Catherine NE, directrice PACT ANJOU HABITAT
- Arnaud ETEVENAUX, directeur UNE FAMILLE UN TOIT
- Danielle NAITALI, administrateur UNA 49

Le compte-rendu du 5 novembre 2008 ne fait pas l'objet d'observations sous réserve de relecture par les participants qui ne l'ont pas reçu, il est validé.

Il s'agit d'une 2ème réunion de travail où il est attendu que nous définitions un cadre général lié au pilotage de l'action.

Ce point dépend bien sûr de l'association qui a la responsabilité de porter le projet, mais c'est aussi celle de financeurs (qui peut parfois avoir un rôle de contrôle de la mission) dans la mesure où ce qu'il met en place ou non favorise ou pas le pilotage de l'action.

Dans ce pilotage, il y a donc des obligations réciproques que l'on pourrait retrouver au sein d'un "référentiel". On pourrait s'orienter sur le thème "charte de partenariat" où il faudrait définir sur ce point les attentes de chacun.

Le rapport Morange (document distribué en séance) rappelle quelques préconisations pour assurer et conforter une bonne gouvernance associative
- ➲
- ➲ Mieux connaître le paysage associatif
- ➲ Mieux dialoguer avec les associations
- ➲ Se connaître, se reconnaître, assurer des rencontres régulières
- ➲ Situer le cadre juridique de l'intervention de l'association (qui assure ou non une mission d'intérêt général), dans ce cadre, les associations concourent à une politique départementale et les collectivités territoriales ont intérêt à inscrire leur activité dans la durée.

1) DOMAINE DE LA MISSION ET DE LA STRATÉGIE DE L'ASSOCIATION

La question de la gouvernance associative et l'évolution vers une entreprise associative.
Les technicités de plus en plus pointues de l'action ne permettent pas d'assurer un pilotage efficace de l'action. Il faut donc réfléchir aux modalités qui vont permettre de s'orienter vers une bonne gouvernance du projet.
- ◆ Éviter l'isolement dans un contexte difficile

Sur ces points, rôle essentiel du Conseil général pour assurer une dynamique d'un réseau ressources sur lequel s'appuyer. Peut avoir un rôle de veille mais doit aussi être respectueux de l'autonomie de l'association.

- Quelle définition du partenariat et quelle conséquence pour la gouvernance associative : "on est ensemble jusqu'où?"
  Cette question est essentielle dans le cadre de la gouvernance associative, elle fait obligatoirement appel à un partenariat différencié.
- Quelle articulation politique départementale/ équilibre du territoire/ rôle de la gouvernance associative ?

- Revisiter les pratiques de l'association, même quand le rôle de chacun a été formalisé. Travailler la nature des relations, rôle du document de délégation (cf document de travail distribué en séance).

Peut-on "certifier" une gouvernance associative ? une qualité du pilotage ?
La réponse est complexe du fait de la diversité réelle des associations.

Pourtant quelques principes peuvent fonctionner :
- Un projet associatif clair
- Un président non isolé qui s'appuie sur un conseil d'administration
- Il est rappelé que le conseil d'administration doit être garant du projet de l'association et rester sur le sens général de ce qui est attendu.

Pour prendre des décisions dans une association plus grande, il s'appuie sur un avis technique mais qui doit toujours être cadré par le document de délégation qui peut couvrir plusieurs domaines :
- Mise en œuvre du projet (de service, d'établissement…)
- Gestion budgétaire
- Ressources humaines
- Partenariat

Dans ce domaine, la taille de l'association (un composition de bénévoles, + ou – 10 salariés…) peut être facteur de difficultés multiples.

Malgré cela, cette répartition des délégations peut se décliner très différemment.

➲ L'accès à un réseau pour un conseil (soutien méthodologique sur un projet), mutualisation selon certaines fonctions RH/gestion financière…

Pour approfondir ce point, on peut essayer de décliner plus précisément le domaine RH qui pose majoritairement souci quelle que soit l'échelle de l'association.

Quelques questions concrètes à se poser pour se repérer dans le cadre :

- Le niveau de délégation lors de l'embauche (c'est souvent l'identité du président qui figure sur le contrat de travail). Sur ce point, il est garant de l'objet, des valeurs (de l'identité associative qui doit avoir un sens pour le salarié)

- La compétence de la personne, sa technicité doit aussi être vérifiée. Ce n'est pas la plupart du temps au conseil d'administration que ce point est posé. Pourtant, parfois, ce niveau de compétence est aussi nécessaire pour des associations de petite taille,(on peut alors s'appuyer sur une fiche de poste ou d'un référentiel métier).

A ce niveau, peut être évoqué la formation des administrateurs (problème difficile car il impose une disponibilité que certains ne peuvent avoir), d'où l'idée que la gouvernance d'une association doit pouvoir s'appuyer sur un lieu ressources (lors de cet échange, nous faisons le constat que certains lieux existent sur le département et que la majorité des participants ne connaissent pas) d'où l'idée d'un lieu, (internet ?) où toutes ces adresses sont répertoriées et actualisées.

2) DOMAINE DE L'ÉVALUATION DE LA PRESTATION

Dans cette question revient la question du statut de l'association (reconnue ou non d'utilité publique)

- La question du besoin des usagers

  - Il peut être quantitatif et l'association se mobilise pour obtenir par exemple la création de places en établissement (là, elle élabore une stratégie pour obtenir satisfaction. Démonstration du besoin, contacts, participation aux démarches…)

  - Mais l'association peut aussi mesurer si le service rendu répond aux besoins des usagers et entame alors une démarche qualité au regard des objectifs fixés ou du cahier des charges auquel elle a répondu.

  Cela peut aussi être le fait à partir d'une alerte du département (si celui-ci est financeur majoritaire)
  Dans le domaine de l'action sociale, les outils prévus par la loi du 2 janvier 2002 concourent à cette réalité (évaluation interne, livret d'accueil…)
  - Il semble qu'à cet endroit et parce que l'on parle d'évaluation d'une action sociale, qui ne doit pas être basée seulement sur des critères de gestion privés (ce qui peut entrainer certaines dérives au regard de certains critères concernant l'accueil des publics en très grande difficulté) mais aussi en fonction de certains systèmes de valeur partagées (respect de la personne, de la dignité humaine…) même si la dimension financière peut poser une limite, ce cadre éthique nous semble indispensable.

  - Il est rappelé aussi que même pour une petite association, le rapport moral présenté chaque année lors du conseil d'administration, au regard du projet associatif et des objectifs posés peut permettre une approche évaluative.

  - La question de l'évaluation d'une politique associative dans le domaine de l'action sociale doit poser une obligation de moyens à mettre en œuvre "pour obtenir un résultat", et non une obligation de résultat (comment mesurer ?). A noter aussi que pour le financeur, il est nécessaire de bien connaître le fonctionnement de l'association pour bien intégrer le processus d'évaluation.
  - Le contrôle de l'activité est un processus à mettre en œuvre d'une façon permanente. Ce qui implique une interrogation régulière sur la prestation dispensée de la part de l'association.

Prochaine rencontre le :

Vendredi 3 avril 2009 à 20H30
CDDP, 14 rue Anne Franck
49000 ANGERS (02 41 66 91 31)

Ordre du jour :

- Fin de la réflexion sur différents domaines de pilotage et outils possibles :
  - Action, service à rendre au regard des types de publics
  - 1ère ébauche d'un "contrat" de partenariat

Le prochain comité de suivi qui pilote la démarche et organise la journée de novembre 2009 est fixé au 20 avril 2009 à 14H30.
Dès que la journée de novembre est fixée (sans doute un samedi), l'info sera diffusée pour réservation d'agenda.

RELEVE DE DECISION DE LA RENCONTRE DU 3 AVRIL 2009

Etaient présents :
- Mme Marie-Pierre Martin, Vice-Présidente du Conseil général
- Mme Sophie Manceau, Responsable ETAPE
- M. Jacques Fèvre, Président de la Gabare
- Mme Jacqueline Branger, Présidente APIJ
- Mme Marie- France Dauneau, Vice-Présidente AAPAI
- Mme Colette Mandret, Présidente ADAPEI
- Mme Odile Sampeur, Directrice Enfance Famille

M. Iquel, consultant à la direction prospective et modernisation du Conseil général, a proposé un travail de synthèse permettant de repérer dans nos débats ce qui est du domaine de la gouvernance associative et de celui du pilotage de l'action (cf. pièce jointe).

A partir de ce raisonnement, Mme Loitière et Mme Sampeur proposent de structurer le travail de cette façon pour laisser des traces "communicables" de ces débats, qui seraient aussi utiles à chaque association quelle que soit sa taille.

Trois axes pour chaque thème de la réflexion :

- Définition du point évoqué (ce qu'est la stratégie d'une association, un projet…)
- "quel chemin" prendre pour y parvenir ? (comment arriver à une vie démocratique de l'association, à repérer la place de chacun dans le travail…)
- Quels sont les points de vigilance à rappeler (la question par exemple de la disponibilité des administrateurs)

(en pièce jointe, cf pour les deux thèmes les questions évoquées)

Afin que cette rédaction soit au plus près des préoccupations de l'association, il est proposé que ce soit des membres des associations qui rédigent chaque fiche.

➢ Gouvernance associative :

- stratégie de l'association (solliciter M. Versillé ?)
- place du Président et processus de décision (Mme Branger),
- place de chaque acteur (Mme Dauneau et Mme Manceau),
- pour chacun des points M. Fèvre repère les points qui sont les plus importants pour une association de petite taille (sans salarié) et nous les vérifierons ensemble lors de la prochaine rencontre.

➢ Pilotage de l'action :

- projet (Mme Sampeur),
- suivi réalisation, rendu compte et évaluation (M. Delrue).

L'idéal serait que chacun ait adressé sa copie à Mme Loitière ou à Mme Sampeur pour le **10 juin dernier délai**.

Autres points de débats qui seraient à inclure dans les fiches ou à placer dans une introduction :

- dimension politique de l'association. La place de l'histoire et le rôle de chacun dans l'association,
- les enjeux de la politique associative,
- son insertion dans le réseau,
- sa crédibilité et sa capacité à prendre en compte tous les aspects environnementaux,
- les limites dans les potentiels de chacun,
- une place pour un Conseil des sages (anciens administrateurs) ?
- vigilance sur la durée des mandats, penser au renouvellement du conseil d'administration et aux mandats
- interroger la représentation de ses membres,
- poser la règle de faire le point d'une façon régulière. Il s'agit de procéder à une évaluation d'instance associative et non des administrateurs,
- poser le principe de l'objectivité de l'évaluateur. Anticiper aussi la question, pouvoir l'aborder clairement même si c'est difficile,

* Bien situer le rôle de chacun :
    - du côté des financeurs : nécessite de prendre en compte les missions de l'association et savoir évaluer à sa juste place le rôle du bénévole,
    - du côté des salariés : bien identifier son employeur,
    - du côté du Conseil général : repérage des contacts possibles.

    Accompagnement, coopération, fusion, articulation. Quel niveau d'échange? Quelles règles du jeu ?

    Clarté de la relation, relation de confiance. Prendre en compte le "militarisme associatif".

    La question de l'association qui évolue, financements importants sur des compétences qui doivent être tenues.

* Le document réalisé : insister sur le fait qu'il peut être un outil très important pour une association qui démarre. Importance de l'aide apportée pour pouvoir se repérer

Prochaine réunion le lundi 29 juin à 14h30
Au CDPD – 14 rue Anne Franck à Angers

sampeur, odile

De: sampeur, odile
Envoyé: vendredi 31 juillet 2009 15:27
À: martin, marie-pierre; 'jacqueline.branger@ac-nantes.fr'; 'etape49@wanadoo.fr'; 's-manceau@orange.fr'; 'la.gabare.crtf@orange.fr'; 'mf.dauneau@wanadoo.fr'; 'co.mandret@wanadoo.fr'; sampeur, odile; 'versille.jacques@neuf.fr'; 'gregoire.delrue@fondes.fr'; 'udassad49@wanadoo.fr'; 'alphaapi@wanadoo.fr'; 'additif.formation@additif.net'; 'pactanjou@orange.fr'; 'aden.noyant@orange.fr'; 'direction@regina-mundi.org'; 'siegesocial@aapai.com'; 'una.ml@wanadoo.fr'; 'robichon.helene@orange.fr'; 'lenfantdanslacite@wanadoo.fr'; 'MR-STCHARLES-EPIRE@wanadoo.fr'; 'unefamilleuntoit49@9business.fr'; 'Béatrice LOITIERE'
Objet: TR: cr de la rencontre du 29 juin gpe de travail association
Pièces jointes: LE PILOTAGE DE L'ACTION.doc; doc Mme BrangerLA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE.doc; GOUV 26 JUIN 2009.doc; LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE POINT V.doc; LE PILOTAGE DE L'ACTION 26 JUIN 09.doc

bonjour!
je vous prie de trouver ci-joint les fiches que nous avons relues et corrigées lors de notre rencontre du 29 juin.
etaient presents
me Martin Mpierre VP conseil general.
me Loitiére DG ACADEA
mr Boutereux Jean Jacques President AAPAI me Nait ali UNA 49 me Delrue Fondes me Sampeur Def Conseil general.
etaient escusés
mr Févre President La Gabare
mr Versille Administrateur Alpha
meManceau responsable Etape
me Mandret presidente ADAPEI 49

ces fiches devront etre complétées par des annexes ou seront evoquées les differents points non abordés dans ces fiches mais qui ont fait l'objet d'un travail de reflexion au sein du groupe (document de delegation par ex,utilisation de reseaux,fonction employeur de l'association..).Le tout se presentant comme un petit document qui devrait etre présenté à la journée des associations du 13 novembre 2009,pour etre ensuite mis a disposition des associations.
nous avons donc convenu de nous retrouver une ultime fois au CDPD,14 rue Anne Frank a Angers le mercredi 9 septembre de 14.30 à 17H30.
nous y aborderons l'ordre du jour suivant:contenu des annexes preparation de la journée du 13 novembre :
contenu et modalités de l'intervention du groupe,eventuel power point, je vous prie d'excuser la presentation de ce courriel ,mais je suis en conges ce soir et ai souhaité Vous transmettre le contenu de nos echanges avant mon depart en vacances.
nous nous retrouvons donc le 9 septembre!en attendant joyeux Ete a tous!bien cordialement!

Réponse ou transfert de la part de Odile SAMPEUR

-----Message d'origine-----
De : Jacqueline BRANGER [mailto:jacqueline.branger@ac-nantes.fr]
Envoyé : lundi 29 juin 2009 17:42
À : sampeur, odile
Objet : TR: fichiers CG

Fichiers

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

1 DEFINITION

DÉFINITION (ASPECT THÉORIQUE)

« La gouvernance associative est un ensemble de bons comportements permettant aux dirigeants d'organismes sans but lucratif de s'appuyer sur des organisations efficaces et lisibles pour exercer sereinement leur fonction. »
« Le concept de gouvernance associative tourne autour de trois concepts :

- l'équilibre des pouvoirs et leur contrôle,
- l'évaluation et la prévention des risques,
- la transparence et la responsabilité des acteurs.

Chaque membre de l'association doit pouvoir savoir comment les dirigeants qu'ils ont élus gouvernent effectivement l'organisme. »

François JEGARD

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE
2 Stratégie de l'Association

Une association ne peut évoluer sans prendre en compte son contexte économique et social.

La bonne gouvernance est indispensable pour assurer une charpente solide au développement de l'association. Elle permet de limiter les risques et de sécuriser les parties prenantes dans un but de pérennisation de la structure.

COMMENT Y PARVENIR ?

Sur le plan de la conduite générale, l'organisation d'une association impose que chacun de ses membres :

- partage son objet et ses valeurs
- apporte son concours et ses compétences quel que soit la place qu'il est amené à occuper dans le dispositif.

Pour arriver à atteindre ses objectifs et les faire évoluer l'association ne peut avoir qu'une gouvernance lisible, transparente et évaluer régulièrement le fonctionnement de son conseil d'administration et les modes de prises de décision.

POINT DE VIGILANCE

La prise en compte de l'environnement est un critère essentiel dans l'élaboration d'une stratégie associative.

L'accès à des réseaux constitue des lieux ressource, pour un conseil, un soutien méthodologique, peut rendre possible la mutualisation de certaines fonctions : Ressources humaines, gestion financière…
Une fédération peut permettre une représentativité des structures adhérentes à un niveau régional ou national.
Face aux évolutions de l'environnement social, deux attitudes s'offrent aux associations : le repli sur soi ou, au contraire, le renforcement des solidarités collectives. Parce qu'elle réunit généralement un groupe d'associations partageant des valeurs ou des intérêts communs, le réseau ou la fédération peuvent être un lieu privilégié pour instaurer de nouvelles solidarités.
L'organisation en réseaux favorise la création du lien social entre structures comparables ou animées des mêmes questionnements. La mise en réseau des associations autorise l'échange d'informations et de pratiques**,** la création de services partagés, la formalisation de partenariat, la formulation d'une réponse commune aux attentes de la collectivité. La mise en relation directe, le partage d'outils, de centres d'intérêts et des préoccupations sont des sources de valeur ajoutée dans le travail associatif.

La vigilance sur le respect des obligations employeurs est incontournable dans le développement de la stratégie d'une association, par exemple :

- Obligation d'élections des délégués du personnel dans les structures ayant 20 salariés et + (règlement intérieur du personnel, de son affichage,…); 50 salariés (comité d'entreprise).

- Handicap : pour tout établissement d'au moins 20 salariés, et ce avant la date limite du 15 février, l'employeur doit avoir déposé la déclaration d'emploi des salariés handicapés auprès de la préfecture du département où est situé l'établissement ou de la direction départementale du travail et de l'emploi, et éventuellement avoir réglé auprès de l'AGEFIPH, la contribution financière afférente (articles L.5212-5 et L.5212-9 du Code du travail).

- Plan de formation : (non obligatoire mais éclairant sur le niveau de gestion ressources humaines de l'association) : existence ou non d'un plan de formation ? Sous quelle forme ? Dans quelle discussion avec les personnels ou les représentants du personnel et pour quel objectif par rapport à l'objet de l'association ?

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

3 Vie démocratique

L'assemblée Générale est souveraine, elle mandate ses administrateurs qui eux-mêmes mandatent un bureau. De ce principe, il découle que le Président ou les membres du bureau ont à se référer à ce pour quoi ils sont mandatés. Et s'ils veulent aller au-delà, il faut être mandaté.

COMMENT Y PARVENIR ?

Le rôle de chacun des acteurs (dirigeant, salariés..) doit être clairement identifié, ainsi que les délégations de pouvoir (gestion courante, investissement…). Existe-t-il un organigramme opérationnel et actualisé de l'association, des fiches de profil de poste définissant les rôles et attribution de chacun ?

- Prévoir les organes et les règles de décision, d'information et de communication, délimiter et articuler le champ de responsabilité et de communication du CA, du responsable, des techniciens.

- Avoir un Président non isolé qui s'appuie :
  - sur un CA, garant du projet de l'association et du sens général de ce qui est attendu
  - sur un avis technique mais qui doit être cadré
  - sur une révision régulière des pratiques de l'association, même quand le rôle de chacun a été formalisé.
- la bonne gouvernance commence par un affichage clair et sans ambiguïté, une transparence notamment des statuts, du règlement intérieur, des rapports d'activité et des comptes de l'association

- Etre inséré dans le fonctionnement de la ou les collectivités territoriales (communes, communautés de communes, pays…) et y être identifié comme un acteur social utile.

Les propositions, soumises par la direction au bureau de l'association, **sont débattues en confiance**. Elles ne sont pas forcement complètement développées et peuvent faire l'objet d'options également débattues. Une proposition non retenue ou modifiée n'est pas un acte négatif remettant en cause la pertinence de jugement ou même la compétence de l'équipe de direction mais légitime **l'angle de vision différent** qu'apportent les dirigeants bénévoles. Le bureau peut également mettre en évidence une faiblesse d'argumentaire sur un aspect de la proposition ; celui-ci devra être retravaillé par l'équipe de direction. Pour certains sujets importants, un groupe de travail transversal incluant membres du bureau et salariés peut être constitué, les résultats de ses travaux seront débattus en bureau.

La proposition, une fois développée de manière globale, devient un projet qui peut être présenté à l'instance associative concernée. Celle-ci valide la **conformité du projet vis à vis des valeurs de l'association** et se préoccupe des **risques éventuels pour la pérennité de l'association**, des aménagements au projet peuvent être décidés.

La relative technicité de la gouvernance d'associations gestionnaires d'établissements médico-sociaux nécessite de confier, en plus de la gestion quotidienne, une mission de veille sur les enjeux internes et externes à une équipe de direction salariée.

Cette veille doit aboutir à l'expression de propositions d'évolutions appuyées sur **les valeurs de l'association**, ciment qui réunit dirigeants bénévoles et salariés. Il paraît souhaitable de développer cette notion de veille quelque soit la taille de l'association.

L'Assemblée Générale valide le processus démocratique mais ne peut être le lieu d'un débat ouvert sur des options stratégiques pour l'association.

Par ailleurs, le trésorier de l'association assure la gestion des comptes spécifiques à « la vie associative ».

Les dérives possibles

LES POINTS DE VIGILANCE

- dérive possible d'une « mauvaise gouvernance » :
  - la dérive autoritaire, lorsque le projet associatif est confisqué par quelques uns qui s'affranchissent des règles de leur mandat. Il peut s'agir de dirigeants de droit ou de salariés, utilisant les ressources de la structure sans rendre compte aux parties prenantes.
  - la dérive anarchique lorsque l'association tombe dans une forme inorganisée d'autogestion, plus personne n'étant responsable.
  - la dérive commerciale (recherche de profit au détriment de l'éthique et du service rendu)

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

4 Place du Président
Processus de décision et communication

Le président est responsable (avec le bureau) de la définition du système de gouvernance, garant des modalités de mise en œuvre du système comme pertinent au projet associatif. Il assure un suivi et une veille pour anticiper les évolutions nécessaires en fonction du contexte et des actions développées.

COMMENT Y PARVENIR ?

I/ PRINCIPES DE FONCTIONNEMENT

- projet associatif clair
- Président non isolé

Tout administrateur, quelles que soient ses attributions, est garant du projet et du sens général.
Accès facilité à diverses connaissances :

- connaissance des attentes des partenaires et/ou prescripteurs
- connaissance du contexte et en particulier du cadre juridique de l'intervention de l'association
- connaissances techniques

Définition simple et claire des rôles et des attributions de chacun aussi bien en ce qui concerne les administrateurs que les techniciens (bénévoles et/ou non) et de l'articulation de ses rôles

Tout administrateur, quelles que soient ses attributions, est garant du projet et du sens général

II/ "DU CÔTÉ DE L'OPERATIONNEL"

- importance du document de délégation qui cadre tout avis technique et définit le niveau de délégation
- organisation de réunions régulières, fréquence des bureaux…
- formalisation d'outils définissant les rôles et fonctions : fiches de poste et/ou convention de bénévolat et communication de ces outils
- définition des procédures et modalités de travail entre Président et administrateurs, entre administrateurs et techniciens

POINT DE VIGILANCE

- évaluation organisée de ces procédures et modalités (paragraphe précédent) ainsi que des outils à des fins de révision si besoin
- organiser les procédures de décision et de communication dans une situation d'urgence
- clarifier les responsabilités du Président (légale, morale …) et les contraintes qui en découlent
- communiquer sur l'organisation de l'association et son fonctionnement en externe aussi (partenaires, usagers…) et permettre à chacun d'organiser de façon pertinente sa communication vers l'association (circuit de l'information, référents …)

LA GOUVERNANCE ASSOCIATIVE

5 Place de chaque acteur

CONSEIL D'ADMINISTRATION (Assemblée générale/Président).

La fonction du Conseil d'administration est essentielle :

- il définit et soumet à l'AG les grandes orientations de l'association à court et plus long terme
- il formule le projet de l'association en conformité avec les statuts et les valeurs de l'association, s'assure de sa faisabilité financière et du respect des grands équilibres
- délègue et contrôle la gestion quotidienne de l'association
- garantit la transparence du fonctionnement associatif à l'égard de toutes les parties prenantes, notamment les usagers et les pouvoirs publics

COMMENT Y PARVENIR ?

L'association présente son quotidien dans les rapports présentés à l'AG : rapport moral et rapport financier. Ils permettent d'afficher la réalité du fonctionnement associatif dans sa dimension sociale et économique. Ici la transparence correspond également à une exigence juridique : les dirigeants en tant que mandataires doivent rendre compte, avec loyauté et transparence de la gestion des comptes et de l'activité.

PLACE DU FINANCEUR

Sur ce point, les remarques qui suivent correspondent aux conclusions du groupe, ce point est sensible mais il a semblé important de poser quelques principes que nous avons partagés :
- le financeur doit avoir une bonne appréhension de l'histoire et des missions de l'association,
- avoir une perception identique des valeurs concernant la prise en charge de l'usager (respect de la personne, de son rythme d'évolution…)

Une forme de respect de "l'autonomie" de l'association (ce mot a été contesté par certains, nous avons donc évoqué "marge d'autonomie" marge de manœuvre, et privilégié le principe que même dans des associations tarifiées, le financeur ne doit pas être à toutes les places de la gouvernance.

- dans tous les cas, le financeur doit avoir un positionnement clair et cohérent, notamment sur les possibles ressources disponibles ou non
- sa mission de contrôle est clairement acceptée, il peut, en cas de difficulté, être attendu aussi sur un rôle de conseil et d'accompagnement.

POINTS DE VIGILANCE

- lisibilité réciproque sur les places et le rôle de chacun, les modes opératoires et les procédures,
- prise en compte par chacun des acteurs des limites et des contraintes de l'autre.

BÉNÉVOLES

Chaque bénévole s'inscrit dans le projet associatif et doit y trouver sa place. On doit veiller à une bonne articulation entre eux et les professionnels (rôle, fonction, statut de chacun).
Le bénévole doit se sentir sollicité dans le respect de sa disponibilité et de sa compétence.

LE PILOTAGE DE L'ACTION

I - DEFINITION

DÉFINITION

Exercer une **autorité sur** la mise en œuvre concrète **des actions** nécessaires à l'atteinte **d'un objectif programmé**, en connaître l'état d'avancement, savoir l'analyser, en rendre-compte et être en capacité de concevoir et mettre en œuvre des mesures correctives le cas échéant.

Piloter c'est **maîtriser la conduite des activités** de manière à pouvoir **procéder à toute adaptation** ou amélioration **utile** au maintien ou au développement de **la qualité des services rendus** (en termes d'objectif, de volume, d'organisation, de ressources, de fonctionnement, de procédures, de modes opératoires…) **et en rendre compte** aux parties prenantes (commanditaires, agents impliqués dans la réalisation, partenaires, destinataires).

COMMENT Y PARVENIR

Les différentes dimensions du pilotage

Le pilotage engage la déclinaison opérationnelle du projet associatif. Il intègre les phases suivantes : conception de l'action, mise en œuvre des actions, évaluation des actions et compte-rendu de l'action.

POINT DE VIGILANCE

- **L'ensemble du cadre opérationnelle doit être construit en amont de l'action**. Les dimensions sociales mais aussi partenariales et budgétaires doivent faire l'objet des mêmes modes de pilotage : conception, critères de suivi et d'évaluation, mise en œuvre et compte-rendu.
- **Il est important de définir les rythmes** de l'action dans le temps et les rythmes d'évaluations intermédiaires permettant de vérifier de l'avancement des actions.
- **Ne pas oublier les indicateurs de déploiement intermédiaires** des actions car ils permettent d'actualiser le pilotage de l'action le cas échéant.
- **Il est essentiel d'avoir construit un référentiel des rôles et missions** des acteurs du projet

LE PILOTAGE DE L'ACTION

II - LE PROJET

DÉFINITION

COMMENT Y PARVENIR

POINT DE VIGILANCE

De la conception à l'action : Construire l'action et son cadre de référence

Cette première phase est essentielle : elle va construire l'action et ses attendus et concevoir les critères et modèles de son évaluation. Il s'agit ici de :

- Concevoir les actions concrètes nécessaires à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs du projet associatif

- Construire les conditions techniques et financières nécessaires à la mise en œuvre de ces actions

- Concevoir les indicateurs de déploiement des actions concrètes et leurs tableaux de bord opérationnels quantitatifs et qualitatifs établis sur des critères issus du projet associatif

- Prévoir les modes et critères d'évaluation des actions. Ils serviront en cours d'action à piloter l'activité et actualiser le pilotage et en sortie d'action à en permettre la mise en valeur par rapport aux attendus de départs internes et externes.

LE PILOTAGE DE L'ACTION

III - LE SUIVI DE REALISATION

DÉFINITION

COMMENT Y PARVENIR

POINT DE VIGILANCE

Au cœur de l'action : Savoir faire et suivi

Le pilotage prend ici tout son importance. En s'appuyant sur les instruments établis dans la phase précédente, il doit :

- Conduire les actions programmées dans une organisation des rôles et des missions détaillée et définie par avance (qui, fait quoi, quand, comment, avec qui, dans quelles délégations avec quelles limites, etc.)

- Suivre la réalisation des actions à partir des indicateurs de déploiement de ces actions sur des rythmes préétablis afin de réaliser les ajustements nécessaires

- Engager les mesures correctives le cas échéant en cours d'action

LE PILOTAGE DE L'ACTION

IV - LE RENDU COMPTE

DÉFINITION

COMMENT Y ARRIVER

POINT DE VIGILANCE

Etablir les comptes-rendus : Faire savoir

Le compte-rendu est établi sur la base de critères définis en amont de l'action :

- Visualiser l'action : le compte-rendu permet de visualiser l'action, ses enjeux et ses résultats dans une mise en perspective avec les orientations du projet associatif.

- Intégrer les dimensions partenariales : le compte-rendu doit prendre en compte les dimensions quantitatives et qualitatives attendues par les partenaires de l'action. Celles-ci peuvent être ainsi différents mais complémentaires apporter une valeur partenariale ajoutée importante au le projet associatif.

LE PILOTAGE DE L'ACTION

V - L'EVALUATION

DÉFINITION

COMMENT Y PARVENIR

POINT DE VIGILANCE

De l'action à l'évaluation : Extraire la valeur

Les critères d'évaluation doivent être établis lors de la conception de l'action (La question « pourquoi fait-on l'action » permet déjà de poser des critères d'évaluation). Les grilles d'analyse (ou d'évaluation) sont ainsi, aussi, des instruments de pilotage en cours d'action.

- **L'évaluation interne** prévoit de regarder la valeur sociale de l'action en regard de la valeur sociale attendue des objectifs du projet associatif. Ainsi l'évaluation interne doit permettre de :

- Comparer les résultats obtenus aux résultats attendus. Cela implique d'avoir rédigé des résultats opérationnels attendus en amont des actions et de les intégrer par exemple dans des grilles d'évaluation qui permettront leur comparaison avec les résultats obtenus.

- Replacer les résultats dans les objectifs du projet associatif. Cela nécessite d'avoir construit des indicateurs généraux pour les objectifs du projet associatif dont les actions opérationnelles sont la déclinaison technique et de les intégrer dans des grilles d'évaluation qui permettront leur lecture en regard des résultats obtenus.

- **L'évaluation externe** c'est regarder l'action à l'échelle des attendus des partenaires du projet associatif. De ce fait l'évaluation externe permet de :

- Mesurer la dimension globale de l'action au regard d'un contexte extérieur spécifique établissant ses propres critères d'analyse.

LE PILOTAGE DE L'ACTION

VI - ACTUALISATION DES PROJETS

DÉFINITION

COMMENT Y PARVENIR

POINT DE VIGILANCE

2 - Pilotage financier - Madame M. Barbier-Prieur, Directeur des solidarités

ASSO – PILOTAGE FINANCIER Relevé de décisions de la réunion du 29 octobre 2008
Animation : Martine Barbier-Prieur **Rédaction** : Théophile ANQUIER
Participants
Monsieur-ANQUIER-Théophile-Directeur-Hôpital privé, maison de retraite Madame-BARBIER-PRIEUR-Martine -Directeur -Direction des solidarités Monsieur-BIOTEAU-Bruno-Président-Association Abri Monsieur-BOIREAU-Claude-Président -Régie de quartier Monsieur-BRAULT-Michel-Vice-Président -Maison de retraite privée Monsieur-CHOUTEAU-Philippe-Président-Maison de retraite privée "Nazareth" Monsieur-de RAUCOURT- -Vice-Président-Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance Monsieur-de VIENNE-Olivier- -Cabinet Proagis Madame-DOUCET-Marie-Josée-Présidente-UDAF Monsieur-FERRE-Charles-Président-Association cité justice citoyens Monsieur-FRIBAULT-François-Directeur-Association Abri de la providence Monsieur-GILLET-Christian-Vice-Président du Conseil général-Conseil général Monsieur-HUMEAU-Bernard-Trésorier-Fédération des centres sociaux et socio-culturels Monsieur-LECOMTE- - -Association Départementale d'Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (ADAPEI 49) Monsieur-LORRE-Joseph-Administrateur-Association Sainte Famille Religieuses hospitalières Monsieur-PIREAU- - -Fédération ADMR Monsieur-QUEMENER-Christian-Secrétaire-Association Alcool Assistance la croix d'or Monsieur-THOMAS-Dany- -Direction enfance-famille Monsieur-VIEL-Didier-Trésorier-Association Anjou Soins Services Monsieur-ZITTE-Thierry-Directeur-Régie de Quartier Saumur

M. Christian Gillet, Vice-président du Conseil général ouvre la séance puis invite les participants à se présenter en précisant les activités de l'association qu'ils représentent ainsi que leurs rôles au sein de celle-ci.

Ensuite il est rappelé l'organisation générale et les objectifs visés.

Les Thèmes par rapport aux objectifs généraux et de production

Rappel des groupes de travail (composition / organisation)
Rencontre entre les 4 « référents » - « coordonateur « de chacun des 4 groupes de travail mis en place
3 réunions par groupe avant Mai 2009 (octobre – janvier)
Productions des groupes exposées lors de la « journée des associations »

Les Objectifs essentiels (production)

Guide d'accompagnement des associations (préparation à la nouvelle forme de contractualisation entre « Association » et « Financeur »
Critères d'évaluation appropriés
Notions à intégrer dans cette démarche
Contexte global

- Notion de territoire
- Objectif de rigueur et de cohérence
- Conventionnement de type CPOM (Contrat Pluriannuel d'Objectifs et de Moyens)
- PPI (Plan Pluriannuel d'Investissement)
- « Partenaires financeurs » / « Établissements prestataires »
- notion de négociation (avec contraintes financières)
- principe d'appel à projet

Avant d'échanger plus avant, M. de Vienne resitue les différents types d'association :

- Les associations autorisées et financées (loi 2002-02 / CASF R 313 1) : Avec BP / PPI / Comptes Administratifs,…elles sont soumises à une réglementation qui évolue régulièrement. Les outils de pilotage sont disponibles mais nécessitent d'être améliorés.

- Les associations ni autorisées, ni financées disposent au minimum d'un bilan et de comptes d'exploitation. De nombreux outils sont à développer sans avoir à atteindre le niveau de structuration des associations autorisées.

La nécessité actuelle est de rechercher des outils adéquats, partagés et évolutifs, entre Association et Département.

Il faut également préciser la notion de taille critique selon les champs d'activité ainsi que la notion de concurrence.

Monsieur Gillet rappelle le contexte, la problématique et les enjeux :

- La nécessité d'une gestion rigoureuse et contrôlée des fonds publics,
- L'interdiction de subvention de fonctionnement aux structures autorisées
- L'évolution importante du paysage des établissements et services médico-sociaux
- La complexification globale du contexte
- L'indispensable nécessité d'accompagnement des bénévoles responsables au sein des associations.

Enfin, M. Gillet appelle à la prudence sur les termes tel celui de la « concurrence » notamment dans le champ de l'insertion.

Les discussions font apparaître les attentes des associations sur le CPOM, la formation et les éventuelles mutualisations dans le cadre du pilotage financier.

- **Intérêt d'un CPOM**

    - Offre de perspective de visibilité sur les projets et les investissements
    - Réflexion partagée association/financeur
    - Engagement réciproque

- **Soutien de formation**

    - Domaines budgétaire et financier apparaissent essentiels.
    - Il est souhaité de pouvoir mutualiser les sessions de formation (notamment en zone rurale)
    - Des niveaux de formation différents doivent permettre à chacun d'acquérir les connaissances.
    - Il pourrait s'envisager que des membres de CA « spécialistes » dans le domaine financier se mettent à disposition pour une ou pour d'autres associations.

Pour M. de Vienne, le CPOM constitue un engagement ciblé dans un cadre constructif et coopératif. La Formation doit être adaptée au plus près des besoins. La composition du conseil d'administration est d'importance en raison de la nature des compétences qu'il réunit.

M. Gillet précise que les demandes de subventions vers les associations sont l'objet d'une procédure normalisée. Le Conseil Général envisage d'intégrer un outil informatique de traitement des demandes et qu'à terme, elles soient dématérialisées.

Les représentants des associations s'accordent sur :

- L'utilité majeure d'un « guide d'accompagnement vers de bonnes pratiques » prévu au final de cette démarche (un des principaux objectifs). Il est aussi important de parler le même langage.
- La planification des projets sur 3 à 5 ans est intéressante pour développer, mettre en œuvre et évaluer les projets des associations, en partenariat avec les partenaires financeurs.

Puis, ils évoquent :

- Les problèmes de :
    - Formation informatique des Administrateurs Bénévoles
    - Renouvellement /recrutement des bénévoles d'association (notion de compétence et de responsabilité), malgré les dynamiques associatives en place. Il apparaît cependant que la gouvernance associative bien structurée "attire les bénévoles".

- L'importance et la nécessité de :
    - Complément de formation des bénévoles sur les BP / Comptes administratifs…tous documents budgétaires et surtout leurs analyses.
    - Partager les différents cadres / supports et documents de référence
    - Complémentarité des compétences à l'intérieur d'un Conseil d'Administration
    - Formation pour les associations « employeurs » (en terme management- gestion - droit)
    - L'aide et les conseils du Conseil Général dans le choix des logiciels informatiques (en termes de contenu)
    - Aide au pilotage financier si besoin
    - Meilleure intégration pour les projets des schémas départementaux et la notion à venir du principe des appels à projets

La pluri-annualité requiert des outils appropriés pour une gestion prospective. Cette dernière nécessite aussi une bonne connaissance de l'existant sur les territoires.

Les associations actent que le CPOM devrait être la formalisation entre la structure et le CG des choix d'évolution choisie conjointement. Le CPOM induit les principales étapes suivantes :

- Un état de lieux
- L'élaboration d'orientations stratégiques
- Les objectifs
- Les moyens
- L'évaluation

Plusieurs questions restent posées :

- Le rapprochement entre associations par contraintes de gestion (notion de taille critique).
- L'intérêt de la mise en place d'un centre ressource de gestion pour les petites associations afin de les aider dans cette charge et faire les études des risques fiscaux.
- Le rapprochement entre établissements et/ou services ? Démarche de groupement ?

***

Prochaine réunion fixée le 20 janvier de 9h30 à 11h30

GROUPE DE TRAVAIL PILOTAGE FINANCIER Relevé de décisions de la réunion du 20 janvier 2009		
Animation : Martine Barbier-Prieur		**Rédaction** : Laurence Delzenne
Participants		
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Madame	DELZENNE Laurence	Secrétaire - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis
Monsieur	DOUCET Marie-Josée	Présidente - UDAF
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	LECOMTE Jean-Marc	Président de section - Association Départementale d'Amis et Parents d'Enfants Inadaptés (ADAPEI 49)
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur
Absents excusés		
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	GILLET Christian	Vice-président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements

Madame BARBIER-PRIEUR ouvre la séance en présentant ses vœux pour la nouvelle année.

1. Points divers

Monsieur ANQUIER qui s'était proposé comme « référent associatif » lors de la dernière séance était de fait en « intérim » remplaçant Madame de SAINT PERN, trésorière de la même association.
Madame BARBIER-PRIEUR propose à Madame DE SAINT PERN de reprendre cette fonction, rôle qu'elle accepte volontiers. L'ensemble des membres présents valident cette décision.

Madame BARBIER-PRIEUR demande à chacun des participants s'ils ont des observations sur le compte-rendu de la dernière réunion du 29/10/08. Elle propose la validation de celui-ci. Comme, lors de cette dernière réunion, la discussion a surtout porté sur le CPOM qui est l'un des outils, elle propose aujourd'hui de recenser les outils utilisés par les structures présentes.

Madame BARBIER-PRIEUR rappelle que le but des réunions est l'édition d'un "Guide d'accompagnement du responsable bénévole associatif" et que, les différents outils existants pour le pilotage financier doivent être connus et leurs intérêts explicités notamment pour les nouveaux arrivants, administrateurs au sein d'une association.

Le groupe entérine cette proposition.

2. Questionnaires : Premiers éléments concernant leur retour

Il a été envoyé 362 documents intitulés : «Questionnaire de recensement des besoins en pilotage financier des associations du secteur social et/ou médicosocial».

Sur les 362 associations référencées :

- 91 sont tarifées
- 271 sont non tarifées

Sur les 362 envois, il nous a été retourné à ce jour :

- 91 questionnaires, dont :
  - ✓ 43 dans les délais impartis
  - ✓ 48 hors délais

Une analyse qualitative des questionnaires reçus est en cours auprès de la DPM (Direction de la prospective et de la modernisation), et devrait être remise courant février 2009.

Toutefois, une première ébauche quantitative a été réalisée sur 1/3 des retours. En voici les principales informations obtenues :

- Répartition des questionnaires analysés entre structures tarifées ou non tarifées :
  - ✓ 24 % sont des structures non tarifées
- Difficultés de pilotage financier :
  - ✓ 52 % n'ont pas de difficulté
  - ✓ 48 % n'ont pas d'attente dans ce domaine
- Attentes principales en matière de pilotage financier :
  - ✓ 35 % ont des attentes sur le sujet
  - ✓ 55 % non pas d'attente
  - ✓ 10 % ne se prononcent pas
- Besoins d'appuis :
  - ✓ 30 % ont des besoins
  - ✓ 55 % n'ont pas de besoin
  - ✓ 15 % ne se prononcent pas
- Pluri-annualité du financement :
  - ✓ 60 % sont favorables à la pluri-annualité
  - ✓ 25 % ne sont pas intéressés par la pluri-annualité
  - ✓ 5 % sont favorables, en fonction des conditions
  - ✓ 10 % ne se prononcent pas
- Besoins en formation :
  - ✓ 14 % ont des besoins de formation sur le pilotage financier
  - ✓ 27 % ont des souhaits de formation mais dans un domaine autre que le pilotage financier
  - ✓ 50 % n'ont pas de souhait particulier sur le sujet
  - ✓ 9 % ne se prononcent pas
- Associations proposant des thèmes à aborder dans l'atelier "pilotage financier" :
  - ✓ 30 % proposent d'aborder des thèmes sur le pilotage financier
  - ✓ 45 % proposent d'aborder des thèmes autres que le pilotage financier
  - ✓ 25 % ne se prononcent pas
- Mutualisation :
  - ✓ 19 % seraient favorables à une mutualisation en gestion
  - ✓ 14 % seraient favorables à une mutualisation, dans un autre domaine que la gestion
  - ✓ 48 % ne souhaitent pas de mutualisation en gestion
  - ✓ 19 % ne se prononcent pas

- Associations utilisant la télétransmission des documents budgétaires sous forme électronique :
  - ✓ 80 % peuvent effectuer la télétransmission
  - ✓ 15 % n'ont pas la télétransmission
  - ✓ 5 % peuvent partiellement effectuer la télétransmission
- Association disposant de moyens de télé-procédure :
  - ✓ 20 % ont la possibilité de faire de la télé-procédure
  - ✓ 35 % n'ont pas la possibilité de faire de la télé-procédure
  - ✓ 20 % ne connaissent pas ce terme
  - ✓ 25 % ne se prononcent pas
- Besoin d'aide technique pour la mise en place d'un système d'information informatisé :
  - ✓ 25 % sont favorables à une aide technique
  - ✓ 55 % n'ont pas de besoin spécifique sur le sujet
  - ✓ 20 % ne se prononcent pas
- Difficultés de responsabilité employeur :
  - ✓ 15 % ont des difficultés dans leurs responsabilités d'employeur
  - ✓ 75 % ne rencontrent pas de difficulté sur ce sujet
  - ✓ 10 % ne se prononcent pas
- Soutien ou conseils pour faciliter cette responsabilité :
  - ✓ 10 % sont favorables à un soutien
  - ✓ 75 % n'ont pas de besoin dans ce domaine
  - ✓ 15 % ne se prononcent pas
- Conseils pour faciliter le recrutement de bénévoles :
  - ✓ 30 % ont des propositions de solutions pour l'aide au recrutement
  - ✓ 55 % n'ont pas de solution à proposer
  - ✓ 15 % ne se prononcent pas
- Intérêt pour un guide "Pilotage financier" :
  - ✓ 50 % sont favorables à l'élaboration d'un guide
  - ✓ 35 % n'ont pas d'intérêt particulier pour ce guide
  - ✓ 15 % ne se prononcent pas

3. Recadrage des objectifs :

❑ **Recensement des outils existants** :

Madame BARBIER PRIEUR propose de faire un tour de table pour repérer les outils déjà en place dans chacune des associations présentes et de faire le point sur ceux qu'il serait indispensable de faire figurer dans le guide.

Outils financiers recensés et utilisés au sein de certaines associations présentes :

- Rapport d'activité hebdomadaire, mensuel ou bimensuel relevant les informations suivantes :
  - Détail de l'activité sur la période
  - Temps effectif travaillé du personnel : découpage des heures travaillées produites payées et celles non payées (congés, maladie)
- Analyse des écarts budgétaires et des dépenses trimestrielles avec partie analytique
- Tableau de bord de suivi des kilométrages et de frais d'entretien des véhicules
- Tableau d'en cours de trésorerie (charges à payer, remboursement d'emprunt, salaires, etc.)
- Tableau des dépenses et recettes mensuelles

- Tableau de bord indiquant la nature et le montant des dépenses à présenter aux pouvoirs publics lors des demandes de subventions, annexant les justificatifs (coupures de presse, courriers, plaquettes, etc.)
- Désignation d'un référent administrateur pour chaque commission, afin que chaque secteur soit suivi par une ou plusieurs personnes formées sur le sujet
- Suivi des budgets par section
- Tableaux de budgets prévisionnels permettant un suivi mensuel, trimestriel et annuel
- Tableau de bord répertoriant les dates de remises de dossiers pour les demandes de subventions et les divers éléments à joindre aux différents dossiers.

Remarques sur les outils d'échanges électroniques existants :

- Les structures tarifées doivent renseigner l'outil du Conseil général jugé ne pas être "très convivial" à l'heure actuelle

Il est précisé qu'un outil de gestion administrative et financière des demandes de subventions va être mis en place, dans les prochains mois, au niveau de l'ensemble des directions et services de la collectivité départementale. Celui-ci permettra notamment une harmonisation des procédures d'instruction et de gestion (outil actuellement en test dans 2 directions pilotes)

❑ **Outils financiers existants ou non, considérés comme indispensables :**

- Tableau de bord pour analyser les écarts de trésorerie
- Tableau de bord pour maîtriser la ventilation des dépenses en comptabilité analytique
- Ressource qui aiderait à la prise de décision et à la projection sur 1 à 3 ans pour éviter les dérapages et les écarts de trésorerie
- Outil simple qui permettrait aux administrateurs qui n'ont pas un rôle quotidien dans l'établissement, d'avoir une analyse de la situation en cours rapide et claire
- Mise en place d'échéancier répertoriant les dates de retour impératives des dossiers de demande de subventions auprès de chaque organisme financeur
- Demande d'un outil informatique commun à toutes les administrations pour renseigner et envoyer les demandes de subventions mais qui soit compatible avec les logiciels courants utilisés par les associations (exemple : Excel) pour permettre les transferts directs et non une recopie reconnue comme fastidieuse et source d'erreurs (actuellement diversité du cadre des demandes de subventions)

❑ **Production d'un guide d'accompagnement :**

Différents points à inclure dans le guide ont été proposés :

- Élaborer un tronc commun destiné à toutes les associations, auquel s'ajouterait une partie plus spécifique, structurée en chapitres et/ou sous chapitres, à l'usage des associations gestionnaires d'établissements ou services sociaux et médico-sociaux
- Prendre en compte l'importance des associations en terme budgétaire
- Proposer des outils qui correspondent à la réalité et au secteur dans lequel se trouve l'association
- Insister sur la responsabilité des administrateurs et particulièrement celle d'employeur au sein des associations
- Préciser que le budget à mi-année (x 2) n'est pas obligatoirement révélateur de la réalité des dépenses annuelles (ex : dépenses supplémentaires pour remplacement lors de congés). De même, le suivi mensuel selon les activités peut être à nuancer
- Intégrer la gestion des compétences et le rôle de chacun au sein des structures
- Suivre de près la réglementation, et anticiper les changements qui peuvent avoir des incidences importantes, sur la gestion financière des associations, comme pour les salariés (veille réglementaire et mutualisation des informations)

- Citer les soutiens à disposition (ex : organismes financiers, structures d'appui tel le DLA-dispositif local d'appui), et inclure un aide mémoire répertoriant les différentes formes de financements disponibles ainsi que les modalités d'obtention de ceux-ci (lieux, ressources)
- Rappeler l'obligation de recourir à un Commissaire aux comptes lors de subventions supérieures à 160 000 €
- Permettre aux associations d'avoir des points de repères (ex : ratios par activité, lieux- ressources pour les obtenir).
- Citer des liens Internet facilitant les accès à telle ou telle donnée et trouver les informations directement à la source

Nature du guide :

Madame BARBIER PRIEUR rappelle que ce guide sera en ligne, de façon à ce que la mise à jour (modifications, enrichissements) soit régulière.
Ce guide sera évidemment consacré uniquement au domaine Social et Médico-social.

4. Calendrier :

La date de la prochaine réunion est fixée en commun accord avec les membres présents au :

Mardi 17 mars 2009 - de 9 h 30 à 12 h 00
Salle des Abbés à l'Hôtel du Département

Afin d'optimiser cette prochaine séance, il est demandé à chaque participant une préparation personnelle, soit :

- Recensement des ressources utilisées dans la structure et celles à développer
- Établissement d'une liste de rubriques à faire figurer dans le guide pour le développement du tronc commun lors de la prochaine réunion

Madame BARBIER PRIEUR lève la séance à 12 h 00 et remercie les participants.

GROUPE DE TRAVAIL PILOTAGE FINANCIER Relevé de décisions de la réunion du 17 mars 2009		
Animation : Martine Barbier-Prieur		**Rédaction** : Laurence Delzenne/Viviane Fouché
Participants		
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri
Madame	BOUVET Yvonne	Trésorière - ADAPEI
Madame	DELZENNE Laurence	Assistante administrative - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis
Madame	DOUCET Marie-Josée	Présidente - UDAF
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	FRIBAULT François	Directeur – Association Abri de la Providence
Monsieur	GILLET Christian	Vice-président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Monsieur	HUMEAU Bernard	Trésorier – Fédération des centres sociaux et socioculturels
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services
Absents excusés		
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	BRAULT Michel	Vice-président – Maison de retraite privée
Monsieur	CHOUTEAU Philippe	Président – Maison de retraite privée « Nazareth »
Monsieur	de RAUCOURT	Vice-président – Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens
Monsieur	LORRE Joseph	Administrateur – Association Sainte Famille Religieuses hospitalières
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur

Ouverture de la séance par Mr Christian Gillet et Madame Martine Barbier-Prieur à 9 h 30.

1.- Points divers

Madame Barbier-Prieur demande à chacun des participants s'ils ont des observations sur le compte-rendu de la dernière réunion du 20/01/09. Elle propose la validation de celui-ci.

Le groupe entérine cette proposition.

2. Questionnaires : Résultats partiels de l'enquête (annexés de la page 145 à 17)

Madame BARBIER propose de faire une lecture succincte des différentes fiches synthétiques réalisées à l'issue du dépouillement des questionnaires reçus.

Elle informe le groupe que les réponses sur le questionnaire ont apporté des éléments qui vont au-delà du pilotage financier et ouvrent sur des pistes de réflexion pour la journée des associations prévue le 13 novembre 2009. En effet, il serait intéressant d'approfondir certains sujets.

Les premiers résultats ont été synthétiques et donc sans différencier les associations «tarifées» des autres.

Ce travail de synthèse permet d'avoir des pistes pour commencer à travailler à l'élaboration d'un «Guide de pilotage financier».

Mr Gillet pointe la problématique des conventions collectives qui s'imposent aux associations et génèrent des contraintes financières.

Mr de Vienne rebondit en précisant qu'à partir de 2010 il y aura une inversion des modalités de financement, avec notamment la tarification «par enveloppe». Il précise que ce mode de financement déjà en place pour la partie «soins» sera aussi appliqué pour l'hébergement. A partir de 2010, les conventions collectives ne seront plus opposables. Le mode de financement sera calculé en fonction de certains critères, et les établissements devront s'adapter, d'où l'intérêt de la pluriannualité des financements.

Mr Gillet ajoute que les structures risquent d'être plus en difficultés car les subventions seront attribuées sous forme d'enveloppes dans un avenir proche, comme pour la tarification en dotations globales. Il constate également une forte pression des services de l'État pour pousser vers des regroupements/fusions d'associations par activités (maisons de retraite, associations du secteur handicap, fusion entre associations de même secteur). Si ces rapprochements sont le plus souvent souhaitables et leurs résultats positifs, il faut veiller à ne pas se retrouver en face d'associations «tentaculaires».

Mr Fribault ajoute qu'il faut favoriser le regroupement pour être plus viable localement. D'ailleurs, selon lui, le mieux serait d'anticiper ces regroupements avant de se faire absorber par des groupements nationaux (cela arrive en cas de difficultés au sein de l'association).

Mr Gillet pense que les associations perdraient leurs âmes si l'esprit associatif n'était plus respecté dans les regroupements, c'est pour cela qu'il est effectivement essentiel d'anticiper. Il ne faut pas d'empilement de structures car le but est d'alléger, non pas de l'alourdir. Il pointe le problème actuel du désengagement de l'État, qui annonce une diminution des subventions de l'ordre de 30 %. Il comprend que les bénévoles soient démotivés.

Mr de VIENNE pense qu'il faut trouver le juste équilibre et bien préparer les éventuelles fusions.

Mr Gillet précise que, sur le champ du secteur médico-social, le travail par appels à projets sera effectif dès le 1er septembre 2009 et souligne la différence entre appel d'offres et appel à projets. Le Département du Maine-et-Loire va être pilote dans cette démarche sur le secteur handicap.

Pour faire face aux appels à projets prévisibles, le regroupement sera souvent une nécessité pour réunir différentes compétences.

Mme de Saint Pern indique qu'il est difficile actuellement de trouver des administrateurs pour constituer les bureaux et conseils administration car gérer une association est de plus en plus complexe. Il est demandé beaucoup de compétences administratives pour exercer les responsabilités (gestion).

Mr Gillet confirme que les compétences demandées aux dirigeants associatifs sont de plus en plus spécifiques et pointues.

Mr de Vienne indique que c'est une raison supplémentaire pour mettre en place des regroupements d'associations. Passer de 10/15 membres à 30/40 reste convenable et gérable. Chacun conserve son territoire et l'association bénéficie des compétences apportées individuellement, d'où une meilleure gestion administrative à la clé.

Mme Bouvet s'interroge car elle a compris qu'il sera plutôt question de regroupements d'au moins 150 salariés.

Mr Gillet confirme la nécessité de fusionner à terme les associations de 10 équivalent temps pleins, mais il faut sauvegarder leur identité et leur personnel. Vouloir prendre trop d'ampleur n'est pas forcément souhaitable pour l'association.

Mr Fribault ajoute que les petites associations ne sont pas forcément un critère de bon fonctionnement. Une association digne de ce nom doit se réunir régulièrement, ce qui n'est pas le cas dans les trop petites structures, par manque de disponibilités de chacun. Il faut donc voir l'ensemble du fonctionnement de l'association, pas seulement regarder si les projets sont bien menés. Pour lui le critère « Petit » n'est pas associé à « Qualité ». Trouver des adhérents est une chose, gérer une association en est une autre.

Mr Quemener juge qu'il faut mettre l'accent sur les compétences des personnes au sein des conseils d'administration et développer les formations des bénévoles : leurs compétences actuelles et l'acquisition de nouvelles.

Mr Gillet souligne l'aspect politique de toute association qui doit "connaître d'où elle vient pour savoir où elle va."

3. - Guide :

❑ Étude d'un document « Martyr »

Un premier document a été travaillé pour servir de base à la construction du guide et à la définition de ses grands chapitres.

Mme Barbier-Prieur rappelle que l'idée est d'avoir une architecture globale pour la présenter à la journée départementale du 13 novembre prochain. Le guide serait mis en ligne en 2010. Lors de la réunion du 20 avril prochain, le comité de suivi réunissant les responsables des 3 groupes de travail fera le point sur l'avancée des travaux.

Mr Bioteau souhaite qu'en début de guide dans une première partie, soit rappelé le cadre légal et le rôle des organes dirigeants particulièrement leurs responsabilités et notamment sur le plan financier. Lorsque l'ébauche du guide sera faite, il propose de le soumettre en première lecture à une personne novice afin d'obtenir ses réactions (compréhension et ressenti).

Il est proposé d'intégrer dans un seul guide l'ensemble des thèmes (inclure donc également la gouvernance et la communication).

Mme de Saint Pern ajoute qu'il faudrait pouvoir apporter des exemples concrets.

Mr Bioteau propose de fournir des outils Excel simples et dématérialisés, dont des supports comptables pour établir un budget, un compte de résultat….

Mr de Vienne suggère d'établir un tronc commun à toutes les associations avant d'éventuellement différencier le pilotage des associations tarifées de celles non tarifées. Cependant, il en précise la limite car le cadre normalisé change tous les 6 mois ce qui entrainerait l'actualisation du guide à chaque changement. Il est donc proposé de renvoyer aux textes fondateurs par un système de liens amenant ainsi une mise à jour automatique.

Il faudrait prévoir des titres communs (Finances et Gouvernance), dont l'intérêt serait de pouvoir guider et répondre aux questionnements : « Quel est mon projet », Comment puis-je le financer », etc.…

Mr Bioteau juge pertinent le tronc commun dans le guide, et les liens pour trouver les informations utiles.

Le but du guide est de fournir les supports de base, la documentation et les connaissances nécessaires au pilotage fonctionnel et financier d'une association sans «se noyer» dans de multiples explications techniques. Il est essentiel d'avoir un bon guide de base très lisible et compréhensible.

Mr de Vienne appuie l'idée d'un guide de base assis sur une bonne méthodologie de renvoi vers des liens web sur des sites professionnels ou spécialisés. Il ajoute que les associations peuvent avoir des difficultés pour déposer un dossier de subvention, d'où l'importance des interactions avec différents sites partenaires financiers potentiels.

Cependant, il existe également des revues et publications pour la mise à jour des informations, la veille juridique réglementaire. Les fédérations sont aussi des points ressources intéressants donc à faire connaître.

Mr Fribault précise aussi la nécessité d'un point d'attention sur le CPOM et souligne l'intérêt de la mutualisation des moyens des associations (logistique, ressources humaines, etc.).

Mme Fouché revient sur la nécessité d'établir une 1ère partie sur les fondamentaux du fonctionnement d'une association et le rôle des administrateurs comme le préconise Mr Bioteau.

Mr de Vienne fait mention d'un guide pratique réalisé dans le département de l'Eure et Loir à l'usage des associations.

Mr Viel demande s'il est possible d'intégrer dans le guide des lignes directrices qui permettent notamment aux associations tarifées de pouvoir comparer leurs données avec la « concurrence » car avoir un regard sur ce qui se fait à côté est positif. Avoir des points de comparaison avec d'autres associations du même secteur d'activité (de même taille) permet d'avoir une idée de la gestion de l'association, si l'on est dans le bon chemin où si l'on s'en éloigne. On peut réaliser un chiffre d'affaires mais ne pas être forcément rentable et vice-et-versa, à plus ou moins long terme. Il faut absolument des outils de comparaison qui puissent mettre en alerte les associations sur les points critiques.

Mr Bioteau pense que la nature de l'association : employeur, tarifée (gestionnaire d'établissements) ou non, n'a pas vraiment d'importance. Le but des associations reste foncièrement le même. Il faut donc partir d'une trame avec des indicateurs, puis compléter cette trame selon la structure et les besoins.

Mr Vieil indique que, sur certains sujets, un centre de ressources de la vie associative au niveau départemental aurait toute son utilité.

Pour conclure sur ces échanges, Mme Barbier-Prieur présente la synthèse des propositions du groupe dans la mesure où celui-ci semble d'accord sur sa structuration : une partie "tronc commun" puis des chapitres plus thématiques. Ces thèmes plus spécifiques pourraient faire l'objet d'un travail en amont sous forme d'ateliers par petits groupes.

Mr Bioteau réaffirme que l'objectif essentiel du guide est d'apporter des supports d'accompagnement compréhensibles et simples, utilisables par toute association (base d'élaboration d'indicateurs, modèles de tableaux de bord pertinents).

Mr Fribault demande s'il serait opportun de citer les Fédérations type FNARS comme « référent » dans le guide.

Mr de Vienne répond que le risque de citer les Fédérations ou Organismes quels qu'ils soient est d'en oublier.

Mr Humeau évoque le guide réalisé par la Direction départementale Jeunesse et sports disponible sur internet et mis à jour régulièrement, selon lui, cet outil semble bien fonctionner.

Il est ensuite arrêté l'architecture du sommaire de ce futur guide tel que présenté en annexe 2 (page 18).

Après ces différents échanges, Mme Barbier-Prieur invite chaque membre à adresser ses propositions par courriel jusqu'au 3 avril 2009 à Mme Fouché qui sera en charge de centraliser les retours pour la poursuite du travail. Celles-ci seront utiles pour compléter et enrichir les différents chapitres du sommaire établi,

4. - Questions / Réponses :

La date de la prochaine réunion est fixée en commun accord avec les membres présents au :

Lundi 18 mai 2009 - de 14 h 30 à 17 h 00
Salle des Abbés à l'Hôtel du Département

Monsieur Gillet lève la séance à 12 h 15 et remercie les participants pour leur collaboration.

Annexe 1 :

Direction des Solidarités – Unité vie associative

34 questionnaires analysés au 24 février 2009

❑ Le pilotage financier

Difficultés relevées en matière de pilotage financier

- Trop grande dépendance vis-à-vis des subventions ou dons et de leur montant
- Ressources financières et humaines trop faibles
- Réponses aux demandes de subventions et versements trop tardifs
- Difficulté de pérennité : conventions pluriannuelles non généralisées à l'ensemble des partenaires
- Charges importantes (frais de déplacement)
- Différence entre le plan comptable utilisé et le plan comptable général
- Difficulté dans la recherche de financements
- Procédure de demande de subvention non uniformisée
- Pilotage requérant technicité et professionnalisation
- Gestion "étriquée" démobilisant le personnel, devant l'impossibilité d'élaborer des projets pérennes

Attentes et besoins d'appui en matière de pilotage financier

- Souhait de pérennisation des financements (pluri annualité, contractualisation)
- Appui financier plus important (des donateurs potentiels ou mécènes et de l'administration), diversification des sources de financement
- Facilitation des démarches de recherche de financement
    - une aide au montage des dossiers de mécénat et de subvention
    - un dossier type
    - une seule date de dépôt
    - une véritable écoute
    - réponses et versements plus rapides
- Mise à la disposition des associations d'un conseiller financier
- Financement du Conseil général pour le fonctionnement global de la structure
- Explications claires concernant l'établissement des budgets et contrats d'objectifs
- Formation au pilotage financier

❑ Les thèmes de l'atelier et du guide « Pilotage financier »

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Information sur les circuits et les différentes sources de financement, pérennes ou non, de l'association et de ses projets
- Formation à la comptabilité
- Droits et devoirs d'une association - employeur
- Montage d'un dossier de demande de subvention
- Formation à Excel
- Budget de fonctionnement
- Le Crédit coopératif

Guide « Pilotage financier » : thèmes proposés

- Notions budgétaires
- Financement d'une association, financeurs potentiels et leur champ de compétences
- Constitution d'un dossier de demande de subvention
- La collecte de dons
- La fonction de trésorier

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Gestion du personnel
- Recrutement de bénévoles
- Notions juridiques (droits, devoirs et responsabilités)
- La gouvernance d'une association

❑ La responsabilité employeur et le recrutement - difficultés et propositions

Difficultés de la responsabilité employeur

- Équilibre budgétaire difficile
- Manque d'expertise, en matière juridique notamment
- Turn-over du personnel déstabilisant
- Gestion des ressources humaines chronophage
- Difficultés comparables à celles d'une entreprise

Propositions

- Aide à la recherche de nouvelles ressources financières ou humaines
- Synthèse des droits et devoirs des salariés et employeurs
- Plan de gestion sociale

Difficultés de recrutement de bénévoles

- Recrutement de bénévoles difficile (sur des postes à responsabilités, sur le long terme)
- Exigences importantes quant au profil des bénévoles recherchés
- Mobilisation des bénévoles difficile car programmation des réunions aléatoires

Propositions

- Faire appel aux réseaux partenaires
- Communiquer auprès du public (presse locale, financement des opérations de communication par le Conseil général)
- Adhérer à France bénévolat
- Mettre en place une bourse au bénévolat
- Faire fonctionner le "bouche-à-oreille" : efficace (connaissances, amis)
- Avoir pour objectif de fidéliser les bénévoles
- Mise à disposition de professionnels par les administrations (CG, CAF, CH…) des personnes en CPA, en temps partiel…
- Identifier les différents besoins

Direction des Solidarités – Service action gérontologique

12 questionnaires analysés au 16 mars 2009

❑ Le pilotage financier

Difficultés relevées en matière de pilotage financier

- Inadéquation entre le prix de journée et le coût journalier de l'hébergement
- Difficultés en matière de prévisions budgétaires
- Non prise en compte par l'administration fiscale de l'encadrement départemental de l'établissement
- Lisibilité sur plusieurs exercices

Attentes et besoins d'appui en matière de pilotage financier

- Mise en place d'un "plan de rattrapage" du prix de journée
- Besoin d'écoute et conseil et moins de demande de dossiers lourds et complexes
- Stabilisation législative
- Conseils d'orientation et de faisabilité en matière de travaux
- Meilleure visibilité en termes de financement de projet
- Réunion semestrielle des directeurs et présidents (actualité et environnement budgétaire)

❑ Les thèmes de l'atelier et du guide « Pilotage financier »

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Comment stabiliser le prix de journée ?
- Examen des postes-clés dans le cadre de la pluri annualité
- Comment intégrer et chiffrer les interventions des bénévoles ?
- Identification d'indicateurs-clés pour les tableaux de bord
- Calcul du besoin en fonds de roulement
- Actualité budgétaire
- Mise en place d'un forfait journalier et allègement des contrôles financiers annuels

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Mise en place d'un contrôle de qualité de la vie des résidents

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Sous la forme d'un mémo
- Décomposition d'un budget
- Explication du report à M+2 des résultats et réserves
- Évolutions législatives et implications économiques
- Financement bancaire
- Subventions
- Plan de trésorerie
- Capacité d'autofinancement
- Calcul du besoin de fonds de roulement
- Examen du budget et du compte administratif

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Gestion d'un EHPAD : mémento
- Responsabilité collective et personnelle d'un membre de conseil d'administration
- Explication du GIR moyen pondéré

❑ La responsabilité employeur et le recrutement - difficultés et propositions

Difficultés de la responsabilité employeur

- Difficulté pour trouver du personnel de remplacement, surtout à cause de la situation rurale
- Difficulté de recrutement du personnel de soins

Propositions

- Financement de conseils juridiques
- Procédure-type validée pour recruter afin d'éviter le recours à un coûteux conseiller juridique

Difficultés de recrutement de bénévoles

- Surtout pour trouver des administrateurs ou autres compétents et motivés
- Perte d'attraction du bénévolat
- Responsabilités croissantes peu attrayantes

Propositions

- Guide à fournir aux bénévoles
- Stages de formation
- Regroupement d'associations
- Utiliser le réseau relationnel
- Ne pas responsabiliser trop tôt le bénévole
- Limiter le nombre de bénévoles qualifiés à recruter

Direction des Solidarités – Service handicap

7 questionnaires analysés au 16 mars 2009

❑ Le pilotage financier

Difficultés relevées en matière de pilotage financier

- Versements des prix de journée des établissements et services d'hébergements : nécessité d'un fonds de roulement de trois mois d'avance
- Requiert une phase d'apprentissage

Attentes et besoins d'appui en matière de pilotage financier

- Rencontres sur le terrain avec chef de service et tarificateur pour une meilleure connaissance, globalement une meilleure communication entre les partenaires
- Rencontre annuelle des associations et du Conseil général pour échange de pratiques
- Indicateurs, tableaux de bord de gestion, notamment des investissements et de la masse salariale
- Passage en dotation globale
- Engagement des autorités de contrôle et de tarification → assurer l'équilibre entre produits et charges
- Formation générale pour les administrateurs à l'initiative du Conseil général et formation technique à destination des trésoriers
- Budget réalité base 0
- Trésorier, expert-comptable, directeur, commission
- Appui du Conseil général, de la Fédération et des familles
- Guide à destination du trésorier

❑ Les thèmes de l'atelier et du guide « Pilotage financier »

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Comment stabiliser le prix de journée ?
- Élaboration du budget prévisionnel
- Interprétation des comptes administratifs
- Indicateurs-clés à vérifier
- Rôle du trésorier et lien avec la gestion de l'établissement géré
- Comprendre la gestion budgétaire et financière d'un établissement
- Diagnostic et stratégie financière

- Plan de financement
- Budget de trésorerie
- CPOM
- Échange d'expériences entre trésorier et président
- Outils de gestion des établissements sociaux et médico-sociaux
- Statistiques financières comparatives

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Information sur les besoins en création de places d'accueil dans le département

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Bilan financier
- Capacité d'autofinancement et d'investissement
- Taux de vétusté des immobilisations
- Principe de maintien des ressources de l'établissement
- Rappels juridiques en lien ave le pilotage financier
- Quel partenariat entre association et financeur ?
- Pilotage financier en cohérence avec le projet associatif
- Référentiel et guide d'auto-évaluation
- Documents financiers : grands principes d'élaboration
- Procédure contradictoire avec le Conseil général
- Avantages et inconvénients des CPOM

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Politique de l'État et du Conseil général dans le secteur considéré
- Gouvernance des associations : obligations et responsabilités des administrateurs

❑ La responsabilité employeur et le recrutement - difficultés et propositions

Difficultés de la responsabilité employeur

- Problème de lisibilité et d'information concernant les schémas et les programmations d'équipements à 3/5 ans sur les territoires

Propositions

- Mise en place de commissions et "un conseil des sages" pour prévenir les difficultés
- Rencontre d'information et d'échange entre dirigeants des associations, Élus et Préfecture concernant la politique médico-sociale et son déploiement sur les territoires
- Moyens en personnel adéquats

Difficultés de recrutement de bénévoles

- Compétences exigées parfois difficiles à trouver
- Manque de disponibilité

Propositions

- "Prendre son bâton de pèlerin"
- Bien communiquer sur l'association
- Avoir un lieu pour faire connaître ses besoins
- Favoriser les rencontres avec les groupements de cadres retraités proposant leurs compétences aux associations

Direction Insertion Habitat

27 questionnaires analysés au 10 mars 2009

❑ Le pilotage financier

Difficultés relevées en matière de pilotage financier

- Montant des subventions allouées incertain → difficultés pour piloter les projets et le budget
- Versement tardif des subventions, occasionnant des problèmes de trésorerie
- Enveloppe forfaitaire alors que les frais de structure évoluent
- Pas de financement régional pour la formation des salariés en insertion
- Peu de marge de manœuvre : au mieux, exercice équilibré
- Difficulté en matière de revalorisation car flux de travail non maîtrisable
- Disparité des dossiers et critères, propres à chaque financeur
- Concurrence au sein du milieu associatif et dans le secteur économique
- Manque de lisibilité de l'avenir
- Inquiétudes concernant les règlements FSL et d'appels d'offres

Attentes et besoins d'appui en matière de pilotage financier

- Appui technique en fonction des partenariats (modalités de fonctionnement)
- Engagement des partenaires à plus long terme, en cohérence avec l'activité de l'association
- Reconnaissance et plus de réactivité des partenaires financeurs
- Contribution régionale aux dispositifs de formation
- Règlement du problème de contradiction entre les conventions collectives et la revalorisation systématique et identique pour les associations
- Sollicitation de dossier unique de demande de subvention, un lieu et une personne ressource
- Aide d'un expert comptable
- Meilleure visibilité des moyens alloués par l'État à moyen terme
- Appui officiel des pouvoirs publics pour être connu, valorisé, soutenu
- Constitution d'un fonds de roulement
- Prise en considération des réalités du terrain
- Pérennisation des dispositifs mis en place (contrats aidés)
- Veiller à ne pas rajouter de charges aux associations

❑ Les thèmes de l'atelier et du guide « Pilotage financier »

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Pilotage financier (tableaux de bord, plan de financement, repères pour un pilotage efficace)
- Analyse de gestion (notamment lecture partagée financeur / association)
- Gestion et ajustement d'un budget prévisionnel de trésorerie
- Recherche de financements
- Aide des contrats aidés en diminution
- Circuit des prises de décision en matière d'aide
- Uniformisation des documents comptables
- Pilotage de l'action et stratégie de l'association
- Adaptation des financements aux actions
- Compte de résultat, soldes intermédiaires de gestion, structure et analyse d'un bilan, investissement

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Guides existants à adapter
- L'analyse d'un budget, l'analyse financière, comptabilité analytique
- Connaissance des postes budgétaires
- Le tableau de bord

- Les sources de financement
- Finances : règles de lecture
- Les outils comptables et de décision financière
- Identification des financeurs et partenaires potentiels
- Gestion de trésorerie
- Le contrôle budgétaire et ses outils
- Monter un dossier de demande de subvention
- Mode de financement des SIAE (Structures d'Insertion par l'Activité Économique)

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Les responsabilités, éléments juridiques
- Statistiques sur le thème de l'insertion par zone géographique
- Pilotage de l'action et stratégie associative

❑ La responsabilité employeur et le recrutement - difficultés et propositions

Difficultés de la responsabilité employeur

- Prise de conseils nécessaire
- Difficulté rencontrée auprès des bénévoles
- Licenciements liés à des financements insuffisants
- Mise en adéquation du volume d'activités et de leur rentabilité délicate

Propositions

- Soutien juridique
- Formation des bénévoles
- Accompagnement par un cabinet spécialisé
- Soutien en termes d'organisation
- Outil pour l'entretien individuel

Difficultés de recrutement de bénévoles

- Difficultés variables selon les périodes
- Turn-over important
- Mobilisation des personnes difficile
- Compétences spécifiques difficiles à trouver
- Responsabilisation et risques de mise en cause personnelle croissants

Propositions

- Communication sur l'association, son rôle, son projet (recours à la presse notamment)
- «Bouche-à-oreille», réseau relationnel
- Proposer des actions concrètes permettant différents niveaux d'investissement
- Recours aux anciens salariés
- Projet associatif «mobilisant»
- Base de données départementale, comme France Bénévolat
- Lieu de dépôt «officialisé» des demandes et offres de bénévolat
- Points locaux d'appui à la vie associative

Direction Enfance Famille

11 questionnaires analysés au 12 mars 2009

❑ Le pilotage financier

Difficultés relevées en matière de pilotage financier

- Réponses aux demandes de subventions, versements tardifs → difficultés de trésorerie
- Budget totalement dépendant de subventions (ex : baisse de la subvention État)
- Procédure budgétaire trop longue
- Pas de marge de manœuvre financière
- Coût moyens ne tenant par compte des difficultés des publics
- Vie associative non financée
- Augmentation du coût de la vie non prise en compte dans le montant de la subvention
- Disparité des dossiers et critères, propres à chaque financeur
- Multiplicité des financeurs
- Paiement régulier de la facture mensuelle indispensable au bon fonctionnement de la structure
- Difficulté à établir des tableaux de bord due à une double administration
- Difficulté à intégrer le PPI sur 5 ans
- Difficultés inhérentes à l'activité fluctuante et au mode de financement
- Manque d'outils de suivi de gestion

Attentes et besoins d'appui en matière de pilotage financier

- Souplesse et réactivité des financeurs, versements plus rapides, même sous forme fractionnée
- Pas de contrôle pratiqué sur l'équilibre de la vie associative de la structure (CA, adhérents, respect des obligations…)
- Pérennisation du financement par le biais d'une contractualisation pluriannuelle
- Mise en commun d'outils de gestion
- Reconnaissance des pouvoirs publics et moyens alloués en conséquence

Les thèmes de l'atelier et du guide « Pilotage financier »

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Évolutions prévisibles du cadre financier
- Étude de tableaux de bord
- Conséquences financières des conventions collectives et du droit du travail
- Plan comptable associatif
- Budget prévisionnel de trésorerie
- Logiciel Excel
- Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)
- Créer et mettre à jour une centrale d'indicateurs financiers des associations comparables

Atelier "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Relations partenariales : modalités et limites
- Suivi des actions et lecture des résultats par le Conseil général

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés

- Comptabilité et gestion (notamment : élaboration d'un budget, lecture d'un bilan)
- Procédures et délégation
- Le dossier de subvention
- Le contrat pluriannuel d'objectifs et de moyens (CPOM)
- Tableaux de bord financiers, d'activités et sociaux

Guide "Pilotage financier" : thèmes proposés sortant du champ du pilotage financier

- Communication
- Le rôle d'un administrateur

❑ La responsabilité employeur et le recrutement - difficultés et propositions

Difficultés de la responsabilité employeur

- Conséquences financières des décisions sociales et des évolutions juridiques
- Gestion de l'absentéisme
- Règlement intérieur du DUE en contradiction avec les contraintes financières
- Lourdeur administrative contraignante
- Avenants s'imposant mais non financés
- Maintien dans l'emploi incertain d'un point de vue financier

Propositions

- Prise en compte des évolutions de charges liées à de nouvelles exigences
- Création d'un service expert commun à plusieurs associations

Difficultés de recrutement de bénévoles

- Difficulté pour trouver certaines expertises
- Recrutement d'administrateur avec une responsabilité employeur difficile

Propositions

- Savoir déléguer et responsabiliser
- Communication, coûteuse mais efficace
- Nécessite pragmatisme et indépendance

❑ Bilan de l'analyse des questionnaires

Au total, 91 questionnaires ont été retournés : 81 structures l'ont renseigné dans l'intégralité, une structure a déclaré ne pas avoir le temps nécessaire pour répondre à l'ensemble des questions, et 9 associations ont précisé qu'elles n'étaient pas concernées par la problématique du pilotage financier en réponse à la première question, et se sont donc abstenues de répondre aux questions suivantes.

❑ Analyse quantitative globale sur les 91 questionnaires retournés

Sur l'ensemble, le pourcentage des associations (tous domaines confondus) qui se disent en difficulté sur le thème du pilotage financier et les questions annexes, et donc en attente d'aide, est relativement "faible" : de 30 à 40 % selon les rubriques.

La difficulté obtenant le plus "gros score" est celle du recrutement des bénévoles, avec 49 %. Vient ensuite la difficulté même de pilotage financier, à hauteur de 40 %.

Il ressort au global le même intérêt majeur pour la pluri-annualité et pour l'élaboration d'un guide du pilotage financier (71 %).

Ces observations se trouvent plus ou moins nuancées selon les secteurs (Solidarité, Enfance Famille, Insertion Habitat).

Annexe 2 :

SOMMAIRE

1. - Introduction – Motivation et objet du guide

2. - Responsabilités dans le cadre du pilotage financier

3. - Les différentes catégories d'association à caractère social et médico-social

   3.1. - Les associations hors champ d'application de la loi du 02/01/2002
   3.2. - Les associations qui entrent dans le champ d'application de la loi du 02/01/2002 (CASF – Code de l'Action Sociale et des Familles)

4. - Les outils fondamentaux communs

   4.1. - Présentation des outils (modèles basiques)
   4.2. - Abécédaire

5. - Le cadre normalisé spécifique aux associations relevant du CASF

   5.1. - Méthodologie pour identifier la dernière version du cadre normalisé

6. - Les outils complémentaires (par secteur d'activité)

   6.1. - Généralités
   6.2. - Pluriannualité
   6.3. - Quelques exemples pour illustrer

7. - Les modes de financement

   7.1. - Les subventions pour les associations qui ne relèvent pas de la loi du 02/01/2002 (CASF)
   7.2. - Les subventions pour les associations relevant de la loi du 02/01/2002
   7.3. - Les dons, les legs

8. - Ressources : qui peut accompagner ?

   8.1. - Les services déconcentrés de l'État et les Collectivités Territoriales (Conseil Général, etc.)
   8.2. - Institutionnels, Fédérations, Unions, Syndicats d'Employeurs, Organismes bancaires, Fondations
   8.3. - Les professionnels
      - Avocats
      - Conseils
      - Commissaires aux comptes
      - Experts comptables
      - Notaires
      - Publications spécialisées des différents secteurs

9. - Répertoires ressources par typologie

   9.1. - Institutionnels
   9.2. - Professionnels (Ordre des notaires, Ordre des experts comptables)

X. - Glossaire / sigles

GROUPE DE TRAVAIL PILOTAGE FINANCIER Relevé de décisions de la réunion du 18 mai 2009		
Animation : Martine Barbier-Prieur		**Rédaction** : Viviane Fouché
Participants		
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri
Madame	BOUVET Yvonne	Trésorière - ADAPEI
Madame	DELZENNE Laurence	Assistante administrative - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif - CG - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	FRIBAULT François	Directeur – Association Abri de la Providence
Monsieur	GILLET Christian	Vice-président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Monsieur	HUMEAU Bernard	Trésorier – Fédération des centres sociaux et socioculturels
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR
Monsieur	PONCET Stéphane	Directeur Financier - ADAPEI
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services
Absents excusés		
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	BRAULT Michel	Vice-président – Maison de retraite privée
Monsieur	CHOUTEAU Philippe	Président – Maison de retraite privée « Nazareth »
Monsieur	de RAUCOURT	Vice-président – Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance
Madame	DOUCET Marie-Josée	Présidente - UDAF
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens
Monsieur	LORRE Joseph	Administrateur – Association Sainte Famille Religieuses hospitalières
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur

A) Validation du compte-rendu de la réunion du 17 mars 2009

B) Recensement des observations concernant l'architecture du guide destiné aux administrateurs bénévoles (validé lors de la réunion du 4 mars 2009) :
- Des remarques préalables émises par Mr Poncé, Directeur financier ADAPEI 49 : différentes applications, le sommaire tel que présenté n'est pas assez explicite et lisible car différents types d'associations dans le secteur social et médico-social, proposition d'un guide en deux parties pour bien distinguer les associations non tarifées (à financement surtout en subventions) et celles tarifées (autorisées et habilitées).

C) Réajustement de l'écriture du sommaire du guide : après réflexion et de nouvelles interrogations, l'ensemble du groupe propose de reprendre l'architecture du guide pour plus de lisibilité et mieux distinguer les catégories d'associations :
- travail de refonte architecturale sur les § 3, 4, 5, 6, 7 en distinguant les associations ne gérant pas d'établissements ou services entrant dans le champ d'application de la loi du 02/01/2002 et celles relevant du champ d'application de la loi du 02/01/2002 :

Restructuration de la partie 3 :

-3-1 : Les outils fondamentaux communs aux 2 catégories (ce dont l'association ne peut se passer) : outils comptables et financiers :
- incontournables/obligatoires : compte de résultat, bilan et annexes,
- indispensables : budget prévisionnel, suivi du budget

- conseillés : plan de trésorerie
- 3-2 : Les outils spécifiques/complémentaires aux associations ne gérant pas d'établissements ou services entrant dans le champ d'application de la loi du 02/01/2002
- 3-3 : les outils spécifiques aux associations relevant du champ d'application de la loi du 02/01/2002 (CASF art 311-2 voir pour un lien direct sur l'article)
-3-4 : Les outils spécifiques aux associations mixtes (ou polyvalentes) relevant du 3-2 et du 3-3 (les outils intéressants dans le cadre d'une association classique)
Pour chacune de ces catégories d'associations, il sera reprécisé la composante de leur financement (financement essentiellement en subventions/financement en recettes d'activités dont les produits de la tarification)
La partie ressources : maintenue en socle commun

Après les différents échanges, le groupe s'accorde sur la nouvelle architecture qui se présente de façon suivante :
1) Introduction
2) Responsabilités
3) Les outils de pilotage …
4) Evolutions (tendances constatées du secteur, rapprochement, regroupement, fusion, financements pluriannuels, appels à projets, complémentarité sanitaire, sociale et médico-sociale, pilotage du secteur, démarche qualité, évaluation/voir thématiques pour la journée du 13/11/2009)
5) Ressources
6) Annexes/glossaire
Sur la forme et la présentation des parties du guide : Illustration à partir du document de travail réalisé sur le sujet "CPOM", structuré en une partie explicative ou descriptive, un lien, un répertoire ressources bibliographique. Il est prévu d'illustrer par des modèles de documents sur les parties notamment consacrées aux outils comptables et financiers (compte de résultat, bilan, tableau de suivi, plan de financement…..).
Monsieur Fribault de l'association "Abri de la providence" souligne d'ailleurs, pour les CPOM, la pression des financeurs vers une mutualisation et une optimisation des dépenses.
D) L'échéancier
Mme Barbier-Prieur interroge sur l'échéancier à tenir : réalisation possible pour la journée prévue le 13 novembre prochain ou prévision au-delà ?
La mise en ligne du guide devrait idéalement être prévue pour la fin d'année. Le projet d'un guide unique incluant "gouvernance communication" n'est pas retenu car les deux autres groupes de travail ne seraient pas favorables pour l'instant.
E) Constitution de sous-groupes de travail sur les thématiques du guide
Afin d'avancer sur l'élaboration et la rédaction du guide, il est décidé la constitution de 3 sous-groupes de travail qui programment de se réunir en septembre et octobre 2009. Ils seraient composés de :
- **"Les responsabilités"** : Mr Quemener (Association La Croix d'or), Monsieur Zitte (Régie de quartier de Saumur), et éventuellement Maître Fouquet (avocat) conseillé par Mr de Vienne pour les aspects juridiques,
- **"Les outils de pilotage"** : Mr Biotteau (Association l'Abri), Mme de St Pern (Maison de retraite de Saint Macaire-en-Mauges), Mr Viel (Association Anjou soins services). Les réunions de ce groupe sont fixées aux 7 septembre et 5 octobre 2009
- **"Les évolutions constatées"** : Mr de Vienne (Cabinet Proagis), Mr Fribault (Directeur Abri de la Providence), Mme Bouvet (Trésorière ADAPEI 49). Il faudrait également voir pour la participation d'une association hors champ CASF. Une 1ère réunion de ce groupe est fixée au 4 septembre 2009.
Il est convenu que chaque sous-groupe désigne un référent (pilote) et qu'un administratif soit associé aux travaux.

Pour conclure :
Mme Barbier-Prieur informe que la journée du 13/11 se déroulera au théâtre Foirail à Chemillé (infrastructure de 400 places doté des moyens d'accessibilité pour PH).
Elle précise que la matinée sera consacrée à la restitution des travaux menés par les 3 groupes de travail (pilotage financier, gouvernance et communication), l'après-midi aux ateliers thématiques sur des sujets qu'il reste à préciser comme par exemple : mutualisation, ressources, responsabilités….
La journée sera clôturée vers 17 heures-17 heures 30.
La prochaine réunion du groupe "pilotage financier" se tiendra le 22 octobre à 9h30, salle des Abbés à l'Hôtel du Département.

GROUPE DE TRAVAIL PILOTAGE FINANCIER Relevé de décisions de la réunion du 22 octobre 2009		
Animation : Martine Barbier-Prieur		**Rédaction** : Viviane Fouché
Participants		
Monsieur	GILLET Christian	Vice-Président du Conseil général – Chargé du Développement Social et des Solidarités
Madame	BARBIER-PRIEUR Martine	Directeur - CG - Direction des solidarités
Monsieur	THOMAS Dany	Responsable Unité - Direction Enfance Famille – Unité accueil territorialisé en établissements
Madame	FOUCHE Viviane	Gestionnaire administratif – CG 49 - Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Madame	DELZENNE Laurence	Assistante administrative - CG 49- Direction des solidarités - Service actions médico-sociales, unité vie associative
Monsieur	BIOTEAU Bruno	Président - Association Abri Montreuil-Juigné
Madame	BOUVET Yvonne	Trésorière – ADAPEI 49
Monsieur	PIREAU Jean-Claude	Président - Fédération ADMR 49
Monsieur	SOCHELEAU	Trésorier- Fédération ADMR 49
Madame	de SAINT PERN Elizabeth	Trésorière - Hôpital privé, maison de retraite St Joseph Chaudron-en-Mauges
Monsieur	de VIENNE Olivier	Cabinet Proagis Angers
Monsieur	CHOUTEAU Philippe	Président – Maison de retraite privée « Nazareth » Cholet
Madame	VERDIER Marie-Madeleine	Présidente Association SOS Amitié
Madame	DOUCET Marie-Josée	Présidente – UDAF 49 Angers
Monsieur	PONCET Stéphane	Directeur Financier – ADAPEI 49
Monsieur	QUEMENER-Christian	Secrétaire - Association Alcool Assistance La Croix d'Or Beaupréau
Monsieur	VIEL Didier	Trésorier - Association Anjou Soins Services Angers
Absents excusés		
Monsieur	FRIBAULT François	Directeur – Association Abri de la Providence Angers
Monsieur	BOIREAU Claude-	Président - Régie de quartier Saumur
Monsieur	BRAULT Michel	Vice-Président – Maison de retraite privée Résidence Sainte-Claire Noyant-la-Gravoyère
Monsieur	de RAUCOURT	Vice-Président – Association Catholique angevine des œuvres d'assistance et de bienfaisance Angers
Monsieur	HUMEAU Bernard	Trésorier – Fédération des centres sociaux et socioculturels Chemillé
Monsieur	FERRE Charles	Président - Association cité justice citoyens Angers
Monsieur	LORRE Joseph	Administrateur – Association Sainte Famille Religieuses hospitalières Beaupréau
Monsieur	ZITTE Thierry	Directeur - Régie de Quartier Saumur

A) Validation par l'ensemble du groupe du compte-rendu de la réunion du 18 mai 2009.
B) Avancées concernant la préparation de la journée du 13/11/2009 (organisation de l'intervention du groupe pilotage financier, bilan des travaux des sous-groupes)
A cette date : 178 inscriptions. Il est souligné le vif intérêt des associations pour l'atelier "Mutualisation".
Une remarque de Monsieur Gillet devant la déception de certaines têtes de réseau associatives (fédérations) non associées à cette journée. Il est précisé que d'autres lieux de travail existent pour ces organismes mais il est toujours possible de réfléchir à d'autres possibilités pour l'avenir.
Il ne faut pas perdre de vue que la journée du 13/11 est un temps d'échanges et de dialogue que l'institution départementale réserve spécifiquement aux responsables bénévoles associatifs.

Mme Barbier rappelle globalement le déroulé de la journée, et revient sur l'organisation de la matinée consacrée au retour des travaux des 3 groupes de travail (pilotage de l'action/gouvernance, pilotage financier et communication) et la présentation sur powerpoint. Un temps d'échanges est prévu après chacune des 3 présentations. Mme Barbier évoque la difficulté des premières questions d'où l'importance de susciter la réactivité et de lancer l'échange.
Mme Barbier précise que la production réalisée sous forme de guide par le groupe "gouvernance" rejoint le travail du groupe pilotage financier. Il s'agira donc de voir comment articuler les deux productions dans le cadre de la future mise en ligne. La question d'un guide unique se pose à nouveau.
Les modalités de l'intervention du groupe "pilotage financier" (intervention du matin)
L'intervention en binôme (bi-voix) est prévue, Mme Barbier-Prieur présentant la démarche et Mme de St Pern (représentante associative) les productions (sommaire et parties). Le support visuel est remis ce jour aux participants. Ce diaporama (12 diapositives) permet de visualiser les étapes de réflexion et le travail du groupe pour construire le guide.
Monsieur Bioteau souhaiterait valoriser le travail des sous-groupes et aller plus loin que le sommaire. Il propose d'illustrer l'élaboration du guide et son contenu sous forme de présentation synthétique des travaux des 3 sous-groupes de travail (responsabilités, outils de pilotage, évolutions constatées). Cette proposition est jugée intéressante, il reste à voir comment l'organiser en fonction des productions réalisées.
La restitution et le bilan des travaux des sous-groupes de travail/les productions (cf dossier joint)
- Les responsabilités (Messieurs Quemener et Zitte, Maître Fouquet en tant que consultant bénévole, Mme Fouché soutien technique) : le sous-groupe n'a pas fonctionné comme prévu, il est proposé de reprendre de façon collective le document de travail de base et d'apporter d'éventuels compléments ou restructuration. Mme Barbier souhaite recomposer un sous-groupe auquel elle se joindra pour retravailler le sujet (prévoir 1 ou 2 temps de rencontre) et finaliser cette partie thématique pour le début 2010. Messieurs Bioteau et Quemener sont d'accord pour apporter leur contribution dans le cadre d'un prochain temps de travail.
- Les outils de pilotage (Messieurs Bioteau, Viel et Thomas, Mme de Saint-Pern,) : la rédaction est aboutie/présentation synthétique des différents outils qui seront complétés par des outils visuels.
- Les évolutions constatées (Messieurs de Vienne et Fribault, Mesdames Bouvet et Verdier) : cette partie identifie également les difficultés dues à ces évolutions juridiques fréquentes et régulières surtout pour les associations relevant du code de l'action sociale et des familles (lois, décrets d'application, reformes….). Comme le guide futur doit aussi permettre de répondre au besoin d'accompagnement des associations sur les aspects juridiques, il sera important de veiller à sa mise à jour.
Il apparaît pertinent de bien construire la partie ressources (faire le lien avec les apports de l'atelier "ressources et besoin d'appui" au plan financier et opérationnel programmé l'après-midi du 13/11), citer les différentes formes juridiques, donner des définitions, présenter une partie "bibliographie".
L'ensemble des travaux de ce groupe doit s'inscrire en cohérence avec la production du groupe "gouvernance/pilotage de l'action " pour s'orienter de préférence vers la diffusion d'un guide global. Une réunion des deux groupes serait certainement utile pour recadrer l'ensemble du projet.

C) Conclusion et prochaines modalités
En conclusion, la proposition de Monsieur Bioteau (en plus du sommaire, présentation synthétique des travaux des 3 sous-groupes) est validée par l'ensemble du groupe. Le powerpoint va être réajusté en conséquence pour y intégrer les diapositives supplémentaires illustrant cette présentation.
Les retours de textes (diapositives) doivent donc être adressés à l'unité Vie associative avant le 1er novembre prochain.
Mme Barbier se charge de recontacter Monsieur Gasdon, journaliste et animateur de la journée.
Il est convenu de :
- transmettre la charte graphique à Messieurs Bioteau et de Vienne pour la construction de leurs diapositives,
- prévoir un micro supplémentaire pour les interventions de Messieurs Bioteau et de Vienne,
- finaliser le powerpoint en milieu de semaine prochaine (28 octobre) puis le communiquer pour relecture à Mme de St Pern ainsi que Messieurs Bioteau et de Vienne avant de le diffuser à tous les participants du groupe pilotage financier,
- effectuer une ultime coordination dès 9 heures le 13/11/2009 sur place à Chemillé (rendez-vous dans le hall d'entrée).

3 - Communication - Madame C. Allain, Directeur Insertion et habitat

COMPTE RENDU
REUNION GROUPE DE TRAVAIL n° 3 "COMMUNICATION"

Vendredi 14 novembre 2008

Etaient présents :
- M. Jean-François Bonsergent, Conseiller général
- M. Jean-Paul Guezennec, Secrétaire général Fédération des aînés ruraux d'anjou
- M. Raymond Chazal, Président AFTMJ
- Mme Claudine Jollet, trésorière Association Médiation 49
- M. André Dormeau, Président UNA 49
- M. Jean Presselin, Président Le Jardin de cocagne angevin
- Mme Sabine Masson, Vice-présidente ADAPEI 49
- Mme Christiane Allain, Directeur insertion et habitat
- M. Sébastien Landeau, Responsable unité animation des territoires, Direction insertion et habitat
- Mme Hélène Normand, assistante Direction insertion et habitat

Etaient excusés :
- M. Jean-Yves Plessis, Président Abri de la Providence
- Mme Christelle Blanchard, Présidente CLCV Pourquoi pas
- M. Marcel Lebreton, Président association française d'information et d'aide aux stomisés d'Anjou
- M. Raphaël Barbot, Président FNATH du Maine-et-Loire et de la Mayenne

Etaient absents :
- Mme Chantal Lesvesque, Vice-présidente Hôpital Maison de retraite Chaudron-en-Mauges
- M. Alain Corvaisier, administrateur association Les Tourelles
- Mme Michèle Duchene, Présidente Maison de retraite privée La Girouardière

Ordre du jour :

1 - Constitution du groupe de travail
2 - Formation du groupe de pilotage
3 - Définition et cadrage de notre "feuille de route"
4 - Mise en commun des attentes et des points de vue
5 - Plan de travail, méthodes et calendrier.

I – PRESENTATION

Après quelques mots de bienvenue, Madame Allain explique la "démarche d'accompagnement des responsables bénévoles des associations" par le Conseil général. Cette réflexion est partie des associations médico-sociales. Cela a donné naissance au séminaire du 24 novembre 2007. Les conclusions de cette rencontre ont conduit à la formation de trois groupes de travail, dont celui dédié à la communication. Il s'agit de réunir le plus de sensibilités représentées dans le monde associatif pour pouvoir mettre en partage les idées, modéliser les suggestions et ainsi apporter les réponses adéquates. Les associations présentes apprécient cette initiative qui les interpelle sur leur vie associative alors que très souvent elles sont prises dans les problèmes d'administration et de gestion.

Après un tour de table, l'hétérogénéité du groupe est remarquée. Il représente aussi bien les associations par leur taille mais aussi par leur statut associatif, par leur domaine d'intervention, par le fait qu'elles soient tarifées ou non.

II – DEFINITION ET CADRAGE DE NOTRE "FEUILLE DE ROUTE"

La fiche technique est distribuée en séance. Celle-ci donne lieu aux réflexions qui suivent :

❑ Les finalités

"améliorer la communication institutionnelle du Conseil général vers les associations et les échanges inter institutionnels"

Il a semblé nécessaire au groupe d'enrichir le terme "communication" et de parler d'améliorer mais aussi d'innover et de consolider.
Communiquer c'est :

- se connaître,
- connaître,
- échanger,
- présenter,
- débattre,
- négocier,
- analyser.

Une autre remarque est faite : la communication ne doit pas se réduire à une simple information.

* les échanges interinstitutionnels

- ➢ La réciprocité de la communication CG/association n'apparaît pas, il manque l'axe remontant des associations vers le Conseil général.
- ➢ Le 3ème axe, la communication vers le public, est absente. Est-ce un autre sujet ?
- ➢ Les associations regrettent qu'il n'y ait pas de cohérence dans les différents dossiers demandés par les institutions (dossier unique). Elles aimeraient une simplification administrative. Cette question périphérique pourrait peut-être faire l'objet d'un autre groupe de travail ?

* La communication

- ➢ C'est un moyen à utiliser : Quand ? Comment ? Pourquoi ?
- ➢ Sa mise en œuvre : les compétences requises ? Les services rendus ? Sur quoi communique-t-on ?

❑ Le questionnement du Conseil général

- ⇨ Quels sont les objectifs du Département ?
- ⇨ Qu'est-ce qui est perfectible dans la façon de communiquer ?
- ⇨ Quelles sont les attentes des structures ?

Remarques : le Conseil général se doit **d'expliquer** et de **valoriser la politique départementale**. Il est parfois difficile d'expliquer la politique départementale sans **la mettre en perspective avec la politique de l'État.**

❑ Le questionnement des associations

L'association n'est pas seulement un opérateur, elle est aussi un partenaire du Conseil général.
Pourtant des questions se posent :

- ⇨Partenariat et financement : peut-on être partenaire d'un financeur ?
- ⇨Place et rôle dans la communication : avec quelle autonomie ou quelle dépendance ?
- ⇨Comment le Conseil général peut-il valoriser le travail des associations sur le département ?

Remarques : deux aspects de la communication importants pour l'association :

1) l'association, de par sa place dans la société (représentant de la société civile), est à même de débattre des enjeux politiques.

2) Elle se doit de jouer un rôle technique, pointu (gestionnaire/expert) dans les projets qui la lie au Département.

III – MISE EN COMMUN DES ATTENTES ET DES POINTS DE VUE

❑ Attentes exprimées en matière de communication :

⇨ Clarifier les politiques
⇨ Apporter de la transparence
⇨ Animer le partenariat
⇨ Repérer les bons interlocuteurs (politique ou technicien), la responsabilité, les compétences, le rôle de chacun
⇨ Pouvoir échanger librement.

IV PLAN DE TRAVAIL, METHODES, CALENDRIER

La prochaine réunion sera consacrée à l'analyse des modes de communication existants, des améliorations à apporter et des nouveaux outils à créer.

❑ Calendrier des prochaines réunions

➢ Vendredi 16 janvier 2009 à 14 H 00
➢ Vendredi 13 mars 2009 à 14 H 00.

❑ Production attendue des membres pour la prochaine réunion :

⇨ Repérer les modes de communication existants (associations, Conseil général)
⇨ Collecter tous les outils de communication existants (voir tableau ci-joint)
⇨ Réfléchir aux liens entre les associations tarifées et celles qui ne le sont pas, dans la perspective de nouveaux outils de communication. Quel est le dénominateur commun partagé par tous ?

V CONSTITUTION DU COMITE DE SUIVI

Le groupe de travail a désigné le référent associatif qui participera au comité de suivi, composé ainsi :

- Élu : M. Jean-François Bonsergent, Conseiller général
- Cadre référent Conseil général : Mme Christiane Allain, Directeur insertion et habitat
- Référent associatif : M. Jean Presselin, Président association Le jardin de cocagne angevin
- Coordonnateur de groupe : Sébastien Landeau, adjoint du chef du service insertion au Conseil général.

CONCLUSION

Tout le monde est unanime à dire que ce groupe de travail est la résultante des préconisations de la journée du 24 novembre 2007.
Satisfaction générale !

_____

Prochaine réunion :

Le vendredi 16 janvier 2009 à 14 H 00
Salle Authion – Direction Insertion et Habitat
Cité administrative – 26 ter rue de Brissac à Angers
Bâtiment P – 1er étage

COMPTE RENDU
REUNION GROUPE DE TRAVAIL n° 3 "COMMUNICATION"

Vendredi 16 janvier 2009

Etaient présents :
- M. Jean-François Bonsergent, Conseiller général
- M. Jean-Yves Plessis, Président Abri de la Providence
- M. Jean-Paul Guezennec, Secrétaire général Fédération des aînés ruraux d'anjou
- Mme Chantal Lesvesque, Vice-présidente Hôpital Maison de retraite Chaudron-en-Mauges
- M. Alain Corvaisier, administrateur association Les Tourelles
- M. Raymond Chazal, Président AFTMJ
- M. Marc Chapeau, Vice-président Association Médiation 49
- Mme Claudine Nollet, trésorière Association Médiation 49
- M. Raphaël Barbot, Président FNATH du Maine-et-Loire et de la Mayenne
- M. André Dormeau, Président UNA 49
- M. Jean Presselin, Président Le Jardin de cocagne angevin
- Mme Sabine Masson, Vice-présidente ADAPEI 49
- Mme Christiane Allain, Directeur insertion et habitat
- M. Sébastien Landeau, Responsable unité animation des territoires, Direction insertion et habitat
- Mme Hélène Normand, assistante Direction insertion et habitat

Etaient excusés :
- Mme Christelle Blanchard, Présidente CLCV Pourquoi pas
- M. Marcel Lebreton, Président association française d'information et d'aide aux stomisés d'Anjou
- Mme Michèle Duchene, Présidente Maison de retraite privée La Girouardière

Ordre du jour :

1 – Synthèse de la réunion de travail du 14/11/2008
2 – Exploitation des questionnaires
3 – Création d'outils

Monsieur Bonsergent introduit la réunion.
Avec l'arrivée de nouveaux participants, le besoin se fait sentir de refaire un tour de table et de rappeler l'objet social de chaque association.
L'objectif de ce groupe de travail est rappelé : il s'agit d' "**améliorer la communication institutionnelle du Conseil général vers les associations ainsi que les échanges inter institutionnels**". L'intention portée par les acteurs est de **consolider**, **valoriser** "l'existant" mais aussi **d'innover**.

I – SYNTHESE DE LA REUNION DE TRAVAIL DU 14/11/2008

Le compte rendu est commenté. Il est apprécié. Les idées forces sont de nouveau étudiées. La définition est reprise et enrichie.

Pour les associations présentes, communiquer c'est connaître et se connaître. Plusieurs constats ressurgissent :

- le groupe de travail proposé est hétérogène. Il est pourtant représentatif des associations et structures en lien avec le Département. De fait, ce qui les rassemble c'est :
  - le lien au Conseil général, plus particulièrement le lien financier,
  - le public fragilisé, en difficulté qu'elles ont en partage.

- La communication institutionnelle du Conseil général se définit en contraste avec les autres financeurs, institutions…
- Un autre constat est fait : la communication est organisée par champ (le handicap, les personnes âgées, les jeunes, l'insertion, etc. …), d'où la difficulté à décloisonner. Il est tout de même souhaitable de délimiter son champ d'intervention (on ne parle pas de tout mais de ce que l'on maîtrise) pour bien travailler et agir : échanger sur l'impact que l'on a dans la communication.

- Une nuance importante apparaît qui différencie la communication technique de la communication politique (2 niveaux de communication).

- Il paraît important de parler du sens et non pas que du financier.

- Le monde associatif se trouve aujourd'hui en concurrence avec le secteur marchand (ex. : appel d'offre).

- La communication a ses limites : le destinataire choisit ou non de conserver, d'utiliser l'information reçue.

En partant de ce constat, un tableau, ci-joint, synthétise les échanges qui ont eu lieu sur la communication, ses problématiques et ses outils.

II – EXPLOITATION DES QUESTIONNAIRES

Un seul et même questionnaire a été envoyé aux associations du groupe "communication" ainsi qu'aux services des directions de la Direction générale adjointe du Développement social et solidarité (DGA DSS). Il s'agit bien d'un inventaire de l'existant qui a été opéré, une photographie qui permet de cerner les moyens utilisés en matière de communication.

QUESTIONNAIRE ASSOCIATIONS

Les associations ont répondu au questionnaire en focalisant sur la communication à l'égard de leurs adhérents, usagers. Un constat est fait : les associations sont très attachées à la communication écrite. Ceci est inhérent à leur spécificité : ils ont obligation de rendre compte de leurs activités auprès des financeurs.

Voici les idées qui émergent de cette synthèse :

1 - Communication écrite

⇨ Lettre

Outil privilégié

⇨ Mail

- Outil très facile d'utilisation,
- plus rapide que le courrier,
- facilite les échanges, les informations.

Mais,
- risque d'encombrement,
- quelquefois redondant avec la confirmation papier,
- problème : quid du devoir de réserve ?
- ne pas oublier les enjeux : un mail n'a pas le même impact juridique qu'un courrier.

⇨ Internet

- Outil dynamique, évolutif,
- apporte des informations pour tout public.

Mais
- le site internet demande une personne ressource pour l'alimenter.

⇨ Publipostage

Outil peu utilisé

⇨ Rapport

- 1er moyen de communication avec le Conseil général, il est conforme à la loi.
- Très bon outil de connaissance, à valoriser, à enrichir.
- Les rapports d'orientations donnent des perspectives pour l'avenir, sous-tendent des interrogations.

⇨ Compte rendu

- moyen de communication officielle avec le Conseil général.
- document basique dont les associations ont besoin, qui acte les décisions.
- document souvent obligatoire (pour les financeurs : Préfecture, Conseil général, Mairie …)

⇨ Presse, médias

C'est un moyen de communication difficile à maîtriser, pas satisfaisant à 100 %. :

- Pas de maîtrise sur la rédaction de l'article,
- Pas de maîtrise sur la parution ou non de l'article : tout dépend du correspondant local, du "poids de l'association", de l'évènementiel ; certains secteurs sont porteurs. La parution est plus facile dans les journaux professionnels.
- Pas de diversité, de pluralité de la presse (quelle place le social a-t-il dans notre société ?)
- Régulation de l'information (certains bénévoles ont des contacts avec les maires, la presse ...)

Mais intéressant :
- Touche un public large : les articles de presse engendrent des appels, des demandes.

Suggestions :
- Pourquoi pas un regroupement d'associations pour une parution 1 fois/mois par exemple ?
- Pourquoi pas Conseil général /associations sur un thème précis ?

⇨ Newsletters

Pourquoi ne pas utiliser la Newsletter RMI ?

⇨ Forum

- Évènement ponctuel sur un thème précis : Ex : forum des associations au Parc expo d'Angers une fois tous les 2 ans.

2 - Communication orale

⇨ Téléphone

- 1er moyen de communication : "C'est tellement évident qu'on n'en parle pas".

⇨ Invitations, visites, rencontres, permanences

- 2ème moyen de communication : important pour les associations d'être présentes pour connaître et se faire connaître (ex : vœux du maire, visite d'un élu, etc.),
- C'est le "must" en termes de communication. "On se souvient d'une visite et non pas de 10 mails".
- Les rencontres facilitent l'intégration dans le paysage associatif.
- Les associations apprécient les rencontres avec les financeurs car cela permet une meilleure connaissance de l'association, de son environnement, de ses locaux.
- Problème : le coût financier des frais de déplacements (ex : permanences rurales)

3 - Idées

⇨ Importance des réseaux

Il n'y a pas un réseau mais des réseaux d'associations et toutes les associations n'ont pas les mêmes besoins. Si un réseau existe, il s'agit de ne pas le négliger (organisation forum des associations par ex.)

⇨ Approche d'une communication plus politique et plus technique

- Il est important pour les associations que le Conseil général communique sur ses rouages internes afin de savoir dans quelles circonstances elles doivent s'adresser à un élu ou à un technicien. Cela permet au sein de l'association une articulation avec l'équipe technique, le directeur et son Président.

- Les associations attendent des élus qu'ils expliquent la politique départementale : où va-ton, que fait-on ?

- Demande des associations à avoir des analyses partagées, et croisées à d'autres moments. En effet, les associations ont l'impression d'aller plus vite que le Conseil général et de mener des analyses parallèles. Comment mener ces analyses ? Quelles stratégies de communication ?

- Le Conseil général demande également la participation des associations (ex : schémas départementaux).

- Les décisions nationales ont des incidences sur l'action et le budget du Département (ex. : décentralisation). Il serait intéressant de partager une réflexion sur la dimension politique et les marges de manœuvre.

⇨ Partenariat

Une définition du partenariat est suggérée : " les partenaires sont des personnes différentes avec des rôles différents mais avec des objectifs communs, du moins en théorie".

- Etre partenaires, c'est être force de propositions, apporter des solutions : débattre ensemble et mettre en place une solution équilibrée, adaptée.

- C'est aussi venir avec des projets pour amorcer les négociations.

- Le partenariat financier avec le Conseil général :
  Comment passe-t-on d'un rôle d'opérateur à un rôle de partenaire ? Peut-on faire vivre un partenariat avec un financeur ? Quelle est l'adéquation entre l'action de l'association et le budget demandé ? Quel poids l'association a-t-elle face à des besoins exprimés ?
  On peut être partenaire dans une démarche politique mais pas dans une démarche financière. Il y a des contraintes, un cadre : le partenariat est-il "truqué", déséquilibré ? Les associations ont le sentiment d'être partenaires dans un même champ mais pas à égalité.

Les réponses aux questionnaires établies par les services de la DGA DSS seront exploitées dans un second temps.

Élargissement du questionnement aux autres associations ?

Il est décidé que ce document ne sera pas envoyé à toutes les associations du secteur médico-social car l'exploitation serait trop difficile à gérer.

IV – CREATION D'OUTILS

Les membres du groupe s'interrogent : quels outils va-t-on mettre en place et comment les inscrire dans le quotidien ? (ex forum, séminaire)

Les associations ressentent le besoin d'une journée de travail sur l'économie solidaire. En effet, elles pensent être dans le "collimateur" de Bruxelles. Tous les pays européens ne développent pas de façon aussi intense le statut associatif. Elles expriment leur crainte : le Conseil général continuera-t-il dans l'avenir à soutenir le monde associatif ?

Pour la présentation de leurs projets d'action, les associations souhaiteraient l'élaboration d'un dossier unique. Le Conseil général pourrait être leader mais ne pourra pas décidé sans concertation avec les autres financeurs.

CONCLUSION

En conclusion, les membres du groupe "communication" tiennent à dire qu'ils apprécient la méthode de travail employée qui analyse la communication avant d'en étudier ses outils.

Prochaine réunion :

Le vendredi 13 mars 2009 à 14 H 00
Salle Authion – Direction Insertion et Habitat - Cité administrative – 26 ter rue de Brissac à Angers
Bâtiment P – 1er étage

TABLEAU RECAPITULATIF

"L'objectif recherché est d'améliorer, consolider, innover en matière de communication institutionnelle (Conseil général et associations), voire de favoriser les échanges interinstitutionnels"

Typologie	Problématique	Résultat		Effet		Impact
		Outils existants	Outils à créer	Indicateurs à court terme	Indicateurs à moyen et long terme	
Communication "explication"	• **Comment expliquer la politique départementale ?** • Expliquer le sens, voire le justifier (rôle pédagogique, didactique) • Clarifier les politiques, les missions, • Définir l'organisation du Conseil général en contraste (de l'Etat, des autres collectivités) et mettre en perspective • Apporter les réponses adéquates	⇨Organigrame DGA DSS ⇨Schéma global du Département ⇨ guides, plaquettes, revues ⇨ Conférences de presse ⇨ Newsletter				
Communication "échange"	**Comment animer le partenariat ?** • Echanger, analyser les besoins, partager les idées, les besoins, les constats, croiser les actions à mener, mettre en commun, mutualiser, fédérer • Construire des objectifs communs, • Délimiter le champ (champ de compétences) • Confronter • Transformer la posture : d'opérateur à partenaire	⇨ Rapports ⇨ Réunions partenariales ⇨ Enquêtes, questionnaires ⇨ Ateliers				
Communication "valorisation"	**Comment apporter une "plus-value" ?** • Valoriser les actions du Conseil général et des associations • Communiquer sur les moyens de communication (qui sont peu ou pas connus)	⇨ Colloques ⇨ Séminaires ⇨ Forums			**Document de travail**	

DGA DSS - DIH — Groupe de travail n° 3 "Communication" — Mars 2009

COMPTE RENDU
REUNION GROUPE DE TRAVAIL n° 3 "COMMUNICATION"

Vendredi 13 mars 2009

Étaient présents :
- M. Jean-François Bonsergent, Conseiller général
- Mme Michelle Moreau, Secrétaire générale Abri de la Providence
- M. Jean-Paul Guezennec, Secrétaire général Fédération des aînés ruraux d'Anjou
- Mme Chantal Lesvesque, Vice-présidente Hôpital Maison de retraite Chaudron-en-Mauges
- M. Alain Corvaisier, administrateur association Les Tourelles
- M. Raymond Chazal, Président AFTMJ
- Mme Claudine Nollet, trésorière Association Médiation 49
- M. Marcel Lebreton, Président association française d'information et d'aide aux stomisés d'Anjou
- M. Raphaël Barbot, Président FNATH du Maine-et-Loire et de la Mayenne
- M. André Dormeau, Président UNA 49
- M. Jean Presselin, Président Le Jardin de cocagne angevin
- Mme Sabine Masson, Vice-présidente ADAPEI 49
- Mme Christiane Allain, Directeur insertion et habitat
- M. Sébastien Landeau, Responsable unité animation des territoires, Direction insertion et habitat
- Mme Hélène Normand, assistante Direction insertion et habitat

Étaient excusés :
- Mme Christelle Blanchard, Présidente CLCV Pourquoi pas
- Mme Michèle Duchene, Présidente Maison de retraite privée La Girouardière
- M. Marc Chapeau, Vice-président Association Médiation 49
- M. Jean-Yves Plessis, Président Abri de la Providence

Ordre du jour :

1 – Restituer et analyser le questionnaire des directions et services de la DGA DSS du Conseil général

2 – Compléter le tableau récapitulatif (nouveaux outils et indicateurs)

3 – Préparer la réunion du "comité de suivi" du 20 avril :

⇨ en faisant une proposition pour la nouvelle journée d'étude

⇨ en amorçant les contours d'une nouvelle stratégie de communication pour le Conseil général.

Monsieur Bonsergent introduit la réunion.

Le compte rendu du 16 janvier 2009 est apprécié et appelle une remarque. Les associations aimeraient préciser que si l'aspect financeur du Conseil général est incontournable, l'aspect politique est tout aussi important.

I – LECTURE DU QUESTIONNAIRE DGA DSS

Le document est distribué en séance et commenté. Le groupe s'attarde plus longuement sur certaines rubriques qui ont suscité des commentaires :

- **Réunion** : c'est un outil incontournable pour travailler. Elle est au centre de l'animation partenariale.

- **Forum** : permet des relations plus détendues, plus conviviales qui permettent une ouverture de discussion plus large.

- **Presse** : la restitution dans la presse n'est pas toujours exacte. L'explication aux journalistes n'est pas toujours bien comprise. La diffusion des articles se fait plus facilement sur le secteur rural que sur le secteur urbain. Il est suggéré de se regrouper pour demander à la presse d'ouvrir une rubrique sociale comme il existe une rubrique sportive. Une chronique sociale hebdomadaire permettrait d'avoir un espace presse pour les associations médico-sociales.

- **Réalisation de plaquettes, de documents** : l'exemple d'une plaquette dédiée à l'habitat sur la commune de Forges et éditée par le Conseil général. Le travail de deux associations partenaires est valorisé. Cet événement est le résultat d'un partenariat entre différents services du Conseil général et la commune de Forges, la plaquette le concrétise. Ce travail en commun a permis la réussite de ce projet de communication. Une information en amont a été faite auprès des journalistes.

II – TABLEAU RECAPITULATIF

Le groupe commente les différentes rubriques et apporte des éléments complémentaires (cf. dernière version corrigée) :

COMMUNICATION "EXPLICATION"

- Informer, expliquer aux partenaires sur leur territoire, sur un territoire donné. Le Conseil général a la volonté de s'adresser aux EPCI, échelon incontournable dans le paysage administratif français. Les EPCI couvrent pratiquement tout le département a contrario des Pays par exemple.
- Expliquer la politique départementale et ses choix permet aux associations de comprendre, d'adhérer à un projet. C'est une question de crédibilité.
- Communiquer largement, le risque n'est-il pas de créer de la demande et donc de ne pas pouvoir y répondre faute d'un budget suffisant ?
- Communiquer différemment suivant le champ d'intervention, selon le contenu de l'information. Les moyens ne sont pas les mêmes (ex : l'habitat est un sujet concret, à l'inverse de l'enfance qui touche plus à l'humain). La standardisation a ses limites.
- Communiquer de manière différente suivant la durée du projet.

⇨ Les outils à créer ou à développer : les conférences par exemple.

⇨ Les indicateurs à moyen et long terme : se doter d'outils pour évaluer. Le souhait c'est de pouvoir évaluer la réalisation d'un projet, de quantifier, de qualifier.

COMMUNICATION "ÉCHANGE"

- Analyser les ressources pour répondre aux besoins
- Faire remonter les besoins, les réflexions du terrain pour une meilleure cohésion
- Prendre le temps de se connaître, de se comprendre et de construire ensemble.
- Faire adhérer à tout prix sans se poser la question "que puis-je apporter en complément pour être partenaire ?", le risque est grand de fausser la communication.
- Se situer en tant qu'opérateur et/ou partenaire. Les associations se disent opérateurs quand elles répondent à un appel d'offre, partenaires quand elles proposent un projet. Elles changent de posture selon les moments et passent de l'échange à la négociation.
- Échanger lors des moments forts avec les élus et les techniciens est une demande récurrente des associations. Par exemple, lors des assemblées générales les élus peuvent appréhender la vie associative. De même, les portes ouvertes permettent aux techniciens une meilleure connaissance du terrain.

⇨ Les outils à créer ou à développer :

- les contrats d'objectifs et de moyens,
- le "schéma d'organisation sociale et médico-sociale". La loi oblige à se concerter et à travailler ensemble pour l'émergence d'un schéma global de toutes les politiques sociales à échelle départementale. C'est une approche cohérente d'un même public pour des thématiques différentes : logement, insertion, social…
- les rencontres, visites.

COMMUNICATION "VALORISATION"

- "Vendre", proposer une image valorisante du public en difficulté,
- Valoriser la communication de nos actions, nos projets : la manière dont on valorise les séminaires, les colloques, leur donne de l'importance. Par exemple, la réunion de novembre 2007 a permis les groupes de travail d'aujourd'hui.
- Valoriser la communication existante : lors de la séance, une démonstration du site du Conseil général 49 a été faite. La plupart des membres du groupe ont découvert ce site.
- Évaluer et faire le bilan de la communication d'ici un an à un an et demi.

III – PREPARATION RENCONTRE DU 20 AVRIL 2009

La rencontre prévue semaine 46, 47 ou 48 regroupera les bénévoles associatifs en posture de gouvernance. La réunion de préparation du 20 avril décidera du choix de la date, avec le Président du Conseil général si possible, le temps accordé (1/2 journée ou journée), la forme, le contenu, le lieu.

Les souhaits du groupe

Les membres du groupe souhaiteraient une restitution des travaux et aller au-delà de la restitution, c'est-à-dire échanger, partager avec les autres groupes. Ils se posent la question du comment se saisir des sujets discutés, y apporter un nouvel éclairage, et réagir vis-à-vis du travail effectué ? Ils aimeraient également que le thème de l'économie sociale et solidaire au niveau européen puisse être étudié.

L'objectif recherché est de modéliser à partir d'un événement et de susciter la réflexion dans des ateliers par exemple. La méthode : faire des constats, repérer les points communs et exprimer les attentes. Enfin, décliner les outils pour assurer une veille, un suivi.

L'axe de progrès dans la communication du Conseil général avec les associations pourrait être des rencontres régulières avec un travail en commun pour approfondir les orientations choisies par le Département. Les associations souhaiteraient être force de proposition.

Les membres du groupe ont aussi abordé la communication en cas de crise. C'est une communication qui n'est pas choisie et difficile à anticiper. Quelle serait la méthodologie à mettre en place pour réagir et apaiser la problématique du moment ?

Proposition de la journée des associations

Une journée entière reposant sur une double approche :

– Communication "explication" : explication de la politique départementale en focalisant sur quelques thèmes choisis

– Communication "échange" à renforcer : co-construire, coproduire dans une ambiance sereine

Une idée-clé : faire de la prospective. Quelle est notre vision de demain ?

TABLEAU RECAPITULATIF

"L'objectif recherché est d'améliorer, consolider, innover en matière de communication institutionnelle"

Typologie	Problématique	Résultat		Mesure de l'effet		Impact
		Outils existants	Outils à créer ou à développer	Indicateurs à court terme	Indicateurs à moyen et long terme	
Type "Communication explication"	**• Comment expliquer la politique départementale ?** • Expliquer le sens, voire le justifier (rôle pédagogique, didactique du CG) • Clarifier les politiques publiques, les missions, • Définir les rôles et mettre en perspective l'organisation du Conseil général (en contraste avec l'Etat et les autres collectivités)	⇨Organigrammes Département, DGA DSS ⇨ guides, plaquettes, revues, Newsletter ⇨ Conférences de presse ⇨ Réunion annuelle "établissements"	⇨ Site internet du Conseil général à actualiser et à développer ⇨ Conférences à thème à organiser ⇨ Réunions annuelles à étendre aux autres directions de la DGA DSS	⇨ moins de sollicitations individuelles et d'interrogations ⇨ Indice de satisfaction ⇨ Vérifier que la fréquentation des sites augmente	⇨ outils d'évaluation à se créer ⇨ Tableaux de bord pour vérifier les résultats obtenus	⇨ meilleure lisibilité, compréhension de la politique départementale ⇨ bien circonscrire les champs ⇨ une plus grande réactivité dans les 2 sens ⇨ différencie les rôles ⇨ le CG donne le sens
Type "Communication échange"	**Comment animer le partenariat ?** • Echanger, analyser, partager les idées, les besoins, les constats, croiser les actions à mener, mettre en commun, mutualiser, fédérer • Construire des objectifs communs, • Délimiter les champs de compétences • Confronter, débattre, voire négocier • Transformer la posture : d'opérateur à partenaire • Analyser les ressources pour répondre aux besoins	⇨ Rapports, comptes rendus ⇨ Réunions partenariales (ex : organisées par les têtes de réseau) ⇨ Organisation d'événement : la journée des associations ⇨ Elaboration de schémas, plans, programmes : ▪ enquêtes ▪ questionnaires ▪ ateliers ⇨ Rencontres ⇨ Visites ⇨ Assemblées générales	⇨ schéma d'organisation sociale et médico-sociale (2011-2015) ⇨ Rencontres/débats réguliers à organiser ⇨ rencontres et visites des associations à développer	⇨ Indice de satisfaction ⇨ culture et approche partagées		⇨ Innovation co-produite ⇨ Transparence de l'action

Typologie	Problématique	Résultat		Mesure de l'effet		Impact
		Outils existants	Outils à créer ou à développer	Indicateurs à court terme	Indicateurs à moyen et long terme	
Type "Communication valorisation"	**Comment apporter une "plus-value" ?** • Valoriser de façon concomitente les actions du Conseil général et des associations • Communiquer sur les moyens de communication pour qu'ils soient utilisés • Vérifier, évaluer	⇨ Colloques ⇨ Séminaires ⇨ Forums ⇨ Presse ⇨ Observatoire	⇨ Plaquette co-produite (ex. Forges) ⇨ Inventer des événements originaux (petit déjeuner, café/discussion) ⇨ Relation presse à améliorer (articles à thèmes, page rubrique médico-sociale) ⇨ Flyer ⇨ Enquête, questionnaire de satisfaction	⇨ Indice de satisfaction ⇨ mieux se connaître		⇨ Utilisation d'un maximum de moyens de communication ⇨ Travailler ensemble ⇨ Valorisation du sens partagé ⇨ capacité à mesurer l'impact